



EM 2026

# BRASILEIROS ENCONTRAM NO EMPREENDEDORISMO DIGITAL O CAMINHO PARA RECOMEÇAR

▶▶▶ [Leia na página 8](#)

## Oito pontos críticos sobre 'Bank as a Service' (BaaS), a nova regulamentação do BACEN

Advogado e sócio sênior do Feijó Lopes Advogados, Lúcio Feijó Lopes destaca importância para instituições provedoras e contratantes

A prestação de serviço de 'Bank as a Service' (BaaS) acabou de ser redefinida pelo Banco Central (Bacen). A Resolução Conjunta nº 16, de 28 de novembro de 2025, reestabelece o modelo de BaaS no Brasil, tornando-o fortemente regulado. Veja abaixo oito pontos críticos para instituições reguladas provedoras e tomadoras de BaaS, desenvolvidos pelo advogado e sócio sênior do Feijó Lopes Advogados, Lúcio Feijó Lopes:

**1 Escopo dos serviços 'Bank as a Service' (BaaS):** A Resolução Conjunta 16 restringe o BaaS a um rol de serviços financeiros, que inclui: (i) abertura, manutenção e encerramento de contas (depósitos à vista, poupança, contas de pagamento pré e pós-pagas), (ii) serviços de pagamento vinculados a essas contas, (iii) credenciamento à aceitação de instrumentos de pagamento, (iv) operações de crédito (da oferta à cobrança) e outros serviços que venham a ser futuramente incluídos pelo Banco Central.

A nova regulação separa o que é BaaS do que são outros tipos de serviços, como arranjos tecnológicos ou comerciais, como cloud, correspondentes e subcredenciamento. Instituições prestadoras e tomadoras de BaaS deverão revisar produtos, fluxos e comunicação ao mercado para não definir como BaaS operações que não se enquadrem nesse escopo.

**2 Quais são as instituições que podem oferecer serviço de BaaS:** pela Resolução, pode oferecer serviço de BaaS as instituições financeiras, instituições de pagamento e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

Estão excluídas de prestarem BaaS as cooperativas de crédito e sociedades de arrendamento mercantil. As confederações de serviço constituídas por cooperativas centrais de crédito e as administradoras de consórcio não podem atuar como prestadoras de BaaS ou tomadoras de serviços de BaaS.

**3 Regime de exclusividade e restrição a múltiplos provedores:** A Resolução veda que um mesmo contratante de BaaS mantenha,



Lúcio Feijó Lopes

simultaneamente, contratos BaaS com diferentes instituições prestadoras para abertura, manutenção e encerramento de contas de um mesmo tipo (depósitos à vista, poupança, contas de pagamento pré e pós-pagas, incluindo os serviços de pagamento dessas contas), salvo quando se tratar de instituições do mesmo conglomerado prudencial.

**4 Governança, gestão de riscos e due diligence sobre o tomador do serviço BaaS:** As instituições prestadoras de BaaS devem incorporar explicitamente, em suas políticas, estratégias e estruturas de gerenciamento de riscos, critérios específicos para a prestação de BaaS, incluindo KYC, KYS, ALM, entre outros.

Antes da contratação e de forma contínua, a prestadora deve verificar se a entidade tomadora possui governança, controles, certificações, segurança dos dados, capacidade técnica e financeira compatíveis com os riscos do arranjo, além de garantir acesso a relatórios independentes, quando houver, e a dados operacionais para monitoramento da qualidade dos serviços. As instituições prestadoras de BaaS deverão passar a fazer um onboarding regulatório do contratante.

**5 Elaboração de Contrato de BaaS bem estruturado será chave tanto para a instituição provedora de BaaS quanto para a contratante:** O contrato BaaS passa a ser um instrumento jurídico essencial na relação BaaS.

Deverá conter, clara e objetivamente: objeto, responsabilidades, forma de remuneração, medidas de segurança de dados, acesso da instituição prestadora a informações, certificações e relatórios, limites à contratação de terceiros, mecanismos de atendimento ao cliente, proibição de subcontratação dos serviços centrais do art. 4º, regras de transparência ao cliente, hipóteses e consequências de encerramento do serviço, bem como cláusulas de resolução.

**6 Centralização de responsabilidades (liabilities) na instituição prestadora de BaaS:** A Resolução atribui à instituição prestadora de BaaS a responsabilidade integral pela confiabilidade, integridade, disponibilidade, segurança, sigilo dos serviços e pelo cumprimento da legislação e regulamentação aplicável.

Este escopo abrange KYC, análise de perfil de risco, prevenção a fraudes, prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo e conformidade com a regulamentação de crédito. O onboarding de novos contratantes e o ongoing da relação exigirão compliance rígido por instituições prestadoras de BaaS.

**7 Transparência da relação BaaS com o cliente final:** No relacionamento com o cliente final, a instituição prestadora de BaaS deve garantir que sua identificação como prestadora dos serviços financeiros seja clara, visível e acessível em canais, contratos, documentos e instrumentos de pagamento, sem impedir que o tomador também se identifique como ofertante de outros serviços não regulados. Ao mesmo tempo, a instituição contratante de BaaS é obrigada a informar explicitamente que não é instituição autorizada pelo Banco Central, quando for o caso.

**8 Período de transição para serviços BaaS atualmente em andamento:** As instituições que já possuíam contratos BaaS abrangidos pela Resolução na data de sua entrada em vigor têm até 31 de dezembro de 2026 para se adequar integralmente, o que inclui revisão contratual, adaptação de políticas, mecanismos de acompanhamento e controle, entre outros.

A Resolução Conjunta 16 inaugura uma nova fase do BaaS no Brasil, com parâmetros regulatórios, de compliance e de responsabilidades para instituição fornecedora de BaaS bem definidos e que deve impactar de forma relevante o mercado.

### Negócios em Pauta

Reprodução: <https://semil.sp.gov.br/universalizasp/>



#### “Desafios da Conjuntura Econômica Brasileira: Questões Jurídicas Correlatas”

A edição de 2025, marcada para 3 de dezembro, ao longo do dia todo, reunirá alguns dos mais reconhecidos nomes do Direito, da economia e da formulação de políticas públicas para discutir temas centrais ao ambiente de negócios e ao desenvolvimento nacional. Serão quatro painéis que abordam desde o cenário macroeconômico até os impactos das reformas em curso, além das perspectivas para o Estado brasileiro diante dos desafios contemporâneos. As atividades começam às 8h30, com a abertura de Ives Gandra da Silva Martins, presidente do conselho, seguido por Ivo Dall'Acqua Júnior, presidente em exercício da FecomercioSP, e de Samantha Meyer-Pflug Marques, presidente da Aide, no sentido de reforçar a proposta do evento, que é promover debates capazes de aproximar o ambiente jurídico da realidade econômica e institucional do país (<https://encurtador.com.br/YFDc>). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 3](#)

### News@TI

ker\_vii CANVA



#### Sebrae impulsiona financiamento à inovação com o Deal Day 2025

@O Sebrae promove, nos dias 10 e 11 de dezembro, no Novotel Center Norte, em São Paulo, o Deal Day 2025, encontro que marca o ponto alto do Programa Capital Empreendedor e se consolida como uma das principais iniciativas do país para aproximar startups e investidores. O evento reunirá 100 startups selecionadas e cerca de 100 investidores, entre anjos e fundos de investimentos, além de especialistas, gestores dos Sebrae estaduais que atuam com a inovação e o financiamento de pequenos negócios. Ao combinar preparação intensiva, conteúdo especializado e rodadas reais de negociação, o Deal Day evidencia a estratégia nacional do Sebrae de reduzir barreiras de acesso a capital, ampliar oportunidades e fortalecer o ecossistema de inovação em todas as regiões do Brasil (<https://agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/sebrae-impulsiona-financiamento-a-inovacao-com-o-deal-day-2025/>). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 2](#)

O futuro da IA corporativa começa onde os dados se encontram

Há uma estatística que resume um dos maiores desafios que as empresas enfrentam hoje: em média, uma organização usa mais de 900 aplicações diferentes e 72% delas permanecem isoladas, como “silos de dados” que não se comunicam entre si. ▶▶▶

A digitalização nas empresas: por que o maior desafio não é a tecnologia

Durante anos, acompanhamos empresas tratando a digitalização como um projeto de tecnologia. ▶▶▶

Apagão no Brasil: o que acontece quando nossa infraestrutura digital também falha?

Nos últimos dias, diversos estados brasileiros enfrentaram um apagão que afetou o fornecimento de energia em parte do Sistema Interligado Nacional (SIN). Para o usuário comum, parece simples: aplicativos travam, jogos param, pagamentos não passam. ▶▶▶

O ensino superior deve se reinventar para sobreviver na era da inteligência artificial

Durante muito tempo, a faculdade foi o principal passaporte para o sucesso profissional. O diploma era sinônimo de estabilidade e status. Hoje, essa lógica desmoronou. O avanço da tecnologia, o crescimento dos cursos livres e a ascensão da inteligência artificial mudaram radicalmente o que significa estar preparado para o mercado. ▶▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular

A Mente do Cliente

A IA responde. E você, o que faz com as respostas?

Neiva Mendes

▶▶▶ [Leia na página 4](#)

A Outra Sala

A outra sala da indisponibilidade

Ana Luisa Winckler

▶▶▶ [Leia na página 5](#)



OPINIÃO

O que ouvi, vi e aprendi no Websummit Lisbon 2025

Paulo Amorim (\*)

Participar do Web Summit 2025, em Lisboa, foi como dar um mergulho no futuro da tecnologia, dos negócios e da sociedade.

Com mais de 70 mil pessoas de cerca de 150 países, 2.725 startups de 108 países e 1.857 investidores, o evento reafirmou seu papel central como palco global de inovação.

Para nós da K2A, que atuamos em gestão de custos e despesas em TI (IT Expense Management) e que estamos sempre de olho nas transformações dos setores, como: 5G, IoT, data centers e SaaS, o evento trouxe insights que reverberam diretamente com nossa visão estratégica.

Abaixo, compartilho quatro lições importantes que trouxeram clareza sobre o caminho no qual o mundo digital está seguindo:

**1. IA está por toda parte — e responsabilidade será diferencial competitivo**

A edição deste ano deixou claro que a Inteligência Artificial já saiu do futuro para se tornar parte do presente de praticamente todos os setores. Do uso em automação corporativa até aplicações em manufatura, saúde, fintech e beyond — “AI Everywhere” foi um dos temas centrais.

Mas com esse poder vêm responsabilidades. Muito se discutiu sobre governança de IA, ética algorítmica e o papel das empresas na adoção consciente dessas tecnologias.

Para a K2A:

- Oferecer soluções de gestão de TI que incorporem IA significa mais do que eficiência, significa responsabilidade técnica e ética.
- Ao adotar IA/ML nas operações de custo e despesas, precisamos garantir transparência, controle e confiança. Isso pode se transformar em vantagem competitiva diante de clientes mais exigentes quanto a compliance e governança.

**2. Mudança no mercado de trabalho e a valorização da combinação entre tecnologia + talento humano**

O Web Summit expôs uma tendência clara: o trabalho está se transformando. As discussões refletiram a ideia de “future of work”, com modelos híbridos, contratações sem fronteiras, equipes enxutas e o aumento de micro-equipes ou times altamente especializados.

Em um mundo em que automação e IA agilizam processos, o diferencial passa a ser a capacidade humana de pensar estrategicamente, adaptar-se e gerar valor com contexto e empatia, algo que a tecnologia sozinha não substitui.

Para a K2A:

- Nossa proposta de valor deve dialogar com essa transição: automatizar o que for repetitivo, mas manter espaço para o julgamento humano, consultoria especializada e personalização do serviço.
- Investir em times multidisciplinares (TI + finanças +

estratégia) será cada vez mais essencial para entregar soluções completas aos clientes.

**3. O consumidor digital mudou — marcas precisam ser humanas, autênticas e centradas no usuário**

O Web Summit apresentou diversas palestras sobre “the new digital consumer”: consumidores que esperam personalização, transparência, e experiências significativas, não apenas serviços ou produtos genéricos.

Para além disso, uma das reflexões mais fortes veio de quem atua com marcas, marketing e mídia: no meio de toda a velocidade da tecnologia, a autenticidade, clareza e conexão humana se tornaram críticas. Marcas deixaram de ser apenas “nomes” ou “logotipos” e são agora comportamentos, experiências e relações.

Para a K2A:

- Ao nos comunicarmos com o mercado — clientes, prospects, stakeholders — precisamos evidenciar como nossas soluções trazem clareza, segurança e personalização, ao invés de jargões tecnológicos.
- Devemos posicionar a marca como parceira humana, que entende desafios reais de TI e finanças, e não apenas como fornecedora de SaaS. Esse mindset alinha-se com minha própria experiência de marketing digital, branding e comunicação estratégica.

**4. Sustentabilidade, dados e infraestrutura: responsabilidade social + competitividade**

Além de IA e inovação, o Web Summit 2025 dedicou espaço a debates sobre tecnologia sustentável, uso de dados com responsabilidade, e a infraestrutura que vai suportar esse futuro digital, incluindo data centers, cloud, regulação e soberania digital.

A regulação e governança de dados estão começando a pesar nas decisões empresariais, assim como a consciência de que tecnologia também tem impacto social e ambiental.

Para a K2A:

- Nossa estrutura de oferta e consultoria deve considerar compliance regulatório, segurança de dados e eficiência energética. Não apenas redução de custos.
- Entregas com ESG ou pelo menos com mindful tech use, tendem a ganhar relevância entre clientes corporativos que buscam responsabilidade, não só lucro.

O Web Summit 2025 não foi apenas um desfile de novidades tecnológicas. Foi um convite para empresas, profissionais e marcas a repensar o que construímos com tecnologia. As oportunidades são gigantescas: IA, automação, conectividade, inovação. Mas o que vai determinar o futuro não é só o “quanto você inova”, e sim como você inova.

(\*) **Engenheiro Mecânico Nuclear pela Universidade de Utah (EUA), MBA pela BYU Marriott Business School of Business, CEO e fundador da K2A Technology Solutions.**

# Inteligência artificial permitirá à HP eliminar 6 mil empregos

A decisão da HP de eliminar entre 4 mil e 6 mil postos de trabalho até 2028, em nome da eficiência e da inovação impulsionada pela inteligência artificial, é mais do que um movimento corporativo: é um sinal claro da transformação estrutural que vem atingindo o mercado de trabalho global.



O anúncio, acompanhado de uma projeção de queda dos lucros no próximo ano, revela o paradoxo vivido por grandes companhias de tecnologia: de um lado, a promessa de ganhos bilionários em função da inovação e aumento da produtividade; de outro, o impacto na vida de milhares de profissionais que serão substituídos por algoritmos.

Enrique Lores, presidente-executivo da HP, fala que a empresa vive uma “oportunidade significativa” para acelerar a inovação e melhorar a satisfação dos clientes. Mas a mensagem implícita é dura: equipes de desenvolvimento, operações e atendimento ao consumidor serão reduzidas para abrir espaço a máquinas que não pedem férias, não adoecem e não reivindicam direitos.

A National Foundation for Educational Research, ONG britânica voltada à pesquisa em educação, alerta que até 3 milhões de empregos de baixa/média qualificação podem desaparecer até 2035 naquele país, e diz que o anúncio da HP não é um caso isolado. Escriitórios de advocacia, consultorias e fintechs já seguem o mesmo caminho, citando a IA como justificativa para cortes. A narrativa é sempre semelhante: menos pessoas, mais tecnologia, maior eficiência, maior lucro.

A questão que se impõe é se a sociedade está preparada para absorver esse impacto.

A promessa de inovação não pode ser dissociada da responsabilidade social. Empresas como HP, Dell e Acer enfrentam não apenas o desafio de custos crescentes em termos de hardware e infraestrutura, mas também o desafio ético de como conduzir uma transição que não deixe milhões de pessoas à margem.

O futuro, ao que tudo indica, será inevitavelmente moldado pela inteligência artificial. Mas o ritmo dessa mudança, acelerado por pressões do mercado e dos acionistas, coloca em xeque a capacidade de governos, sindicatos e instituições educacionais oferecerem alternativas reais para quem perde espaço.

Apesar das projeções não tão boas para o próximo ano, a HP teve excelentes resultados financeiros no último trimestre, melhores que os esperados, e vê os PCs com recursos de IA representarem mais de 30% de suas vendas.

O dado é positivo para os investidores, mas para a sociedade, é um lembrete de que o avanço tecnológico, sem políticas de proteção e requalificação, significa progresso para uns e exclusão para muitos.

(\*) **Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor e consultor – vjnitz@gmail.com.**

Da promessa à prática: como a inteligência artificial está transformando o jurídico corporativo

Durante anos, a inteligência artificial (IA) foi tratada como uma promessa futurista no setor jurídico. Manchetes previam o fim dos advogados, contratos criados automaticamente e decisões tomadas por algoritmos. Mas, na prática, muitas dessas ideias ficaram restritas a testes e provas de conceito que não se consolidaram. O resultado foi um misto de frustração, desperdício de recursos e uma percepção equivocada sobre o verdadeiro potencial da tecnologia.

Esse cenário, no entanto, começa a mudar. A IA deixa o campo do hype e se firma como uma ferramenta concreta de transformação nos departamentos jurídicos corporativos. O diferencial está na aplicação prática, voltada para problemas reais que afetam diretamente a operação, os custos e a governança das empresas.

No contexto de Legal Operations (Legal Ops), os resultados já são tangíveis. A automação do ciclo de vida contratual (CLM) permite analisar cláusulas, emitir alertas de prazos e integrar contratos a sistemas financeiros e comerciais. Workflows inteligentes organizam demandas internas com controle de SLA e transparência. Dashboards oferecem indicadores em tempo real sobre processos, riscos e performance. E modelos preditivos apoiam a projeção de gastos e o gerenciamento orçamentário com mais precisão.

Outro avanço relevante está na gestão de escritórios externos. Soluções baseadas em IA possibilitam avaliar objetivamente o desempenho de parceiros jurídicos — cumprimento de prazos, taxa de êxito, custos médios — e tomar decisões mais estratégicas sobre alocação de demandas. Essa mudança desloca o eixo de uma contratação pautada por percepções subjetivas para uma gestão orientada por dados.

Essas aplicações não apenas aumentam a eficiência, como também posicionam o jurídico como um verdadeiro centro de inteligência de negócios. O papel do advogado passa a ser mais consultivo e analítico, apoiado em dados e automação. Nesse contexto, a IA não substitui o profissional jurídico, ela o fortalece.

Os desafios, contudo, ainda são significativos. A resistência cultural persiste, especialmente diante do receio de substituição ou da desconfiança em relação à tecnologia. Além disso, a ausência de bases de dados estruturadas compromete a precisão dos modelos. E mensurar resultados continua sendo fundamental: indicadores claros de ROI e eficiência são indispensáveis para justificar investimentos.

Os projetos mais bem sucedidos têm alguns pontos em comum: respeito à LGPD e à governança de dados, integração com os sistemas já existentes e foco em escalabilidade, ou seja, sair do piloto e expandir as soluções para toda a organização.

Olhando para o futuro, a IA generativa começa a ganhar espaço na elaboração de pareceres, relatórios e peças jurídicas, sempre com revisão humana. Modelos especializados por setor — como financeiro, telecom, saúde e varejo — aumentam a aderência das soluções às particularidades de cada negócio. Já as análises preditivas regulatórias permitem antecipar mudanças legislativas e avaliar seus impactos com agilidade.

Mais do que uma revolução tecnológica, esse movimento representa uma mudança de mentalidade. O jurídico corporativo caminha para ser menos reativo e mais estratégico, menos operacional e mais orientado por dados. Isso exige não apenas ferramentas, mas também uma nova postura: aberta à inovação, comprometida com resultados e alinhada às estratégias empresariais.

O sucesso da IA no jurídico corporativo não será determinado por discursos ou promessas, mas por soluções que entregam valor concreto. O papel da tecnologia é claro: apoiar departamentos jurídicos a se tornarem mais ágeis, inteligentes e preparados para os desafios das corporações modernas.

(Fonte: Daniel Parra é Head de Venture Capital e Private Equity do Grupo Stefanini e CEO da Stefanini Legal Tech.

News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

**Modernização rápida de qualquer código ou aplicação**

@O AWS Transform, o primeiro serviço de IA agêntica para transformar aplicações Windows .NET, sistemas VMware e mainframes, já ajudou os clientes a se modernizarem quatro vezes mais rápido com os recursos existentes. Os clientes da AWS utilizaram o AWS Transform para analisar cerca de 1,1 bilhão de linhas de código e economizar mais de 810.000 horas de trabalho manual. No entanto, ainda há sistemas que precisam de modernização; por isso, a AWS está anunciando melhorias que ampliam a capacidade dos clientes de modernizar rapidamente códigos legados em escala. Os novos recursos de agente no AWS Transform aceleram a modernização de códigos e aplicações em toda a organização, em qualquer código, API, estrutura, tempo de execução, arquitetura, linguagem e até mesmo linguagens de programação e estruturas específicas da empresa (https://aws.amazon.com/pt/transform/).

**Unico e 99Pay firmam parceria**

@A Unico, maior rede de verificação de identidade da América Latina, anuncia parceria com a 99Pay, conta digital da 99 que está aprimorando a segurança e a experiência do usuário da sua plataforma. A colaboração mostra como a tecnologia de autenticação digital com biometria facial e Prova de Vida da Unico vem impulsionando empresas de diferentes segmentos, de grandes bancos e varejistas a plataformas digitais, que impulsionam e dinamizam a economia. Desde a adoção da solução, a 99Pay registrou melhorias expressivas na autenticação de usuários, com mais eficiência e confiança nas transações, além de mais precisão no combate a eventuais fraudes. A Unico oferece uma robusta tecnologia proprietária, constantemente atualizada para os mais sofisticados e modernos tipos e ataques, além de um poderoso efeito de rede (www.unico.io).



# Produção industrial reverte queda e sobe 0,1% em outubro

A produção de petróleo, minério de ferro e gás natural ajudou a indústria brasileira a crescer 0,1% em outubro na comparação com setembro

O resultado reverte queda de 0,4% identificada no mês anterior. Com os dados da Pesquisa Industrial Mensal divulgada ontem (2) pelo IBGE, a indústria nacional apresenta alta de 0,9% no acumulado de 12 meses.

Esse desempenho anual mostra desaceleração, sendo o menor desde março de 2024 (0,7%). Em março de 2025, o acumulado chegou a 3,1%. Na comparação com outubro de 2024 houve retração de 0,5%. A média móvel trimestral revela alta de 0,1% em relação ao período de três meses terminado em julho. O desempenho de outubro coloca a indústria em um patamar 2,4% acima do período pré-pandemia da Covid-19 (fevereiro de 2020) e 14,8% abaixo do maior ponto já alcançado, em maio de 2011.



Houve expansão de produção em 12 das 25 atividades industriais pesquisadas.

O IBGE apurou que na passagem de setembro para outubro, houve expansão de produção em 12 das 25 atividades industriais pesquisadas. O analista do IBGE André Macedo explica que um dos principais fatores que impedem um resultado melhor da indústria é a política monetária restritiva, ou seja, o nível elevado dos juros. “Aca-

ba impedindo um avanço maior, não só do setor industrial, mas da economia como um todo, uma vez que tem impacto na concessão do crédito”, diz.

A taxa básica de juros no país, a Selic, está em 15% ao ano, maior patamar desde julho de 2006 (15,25%). Desde setembro de 2024 a inflação está acima do teto

da meta do governo, que vai até 4,5%. Ao esfriar a economia, a taxa de juros alta tende a diminuir a procura por bens e serviços, de forma a frear a alta de preços. O efeito colateral é o obstáculo à geração de emprego e crescimento econômico.

O gerente do IBGE pondera que, por outro lado, o mercado de trabalho acumula resultados positivos e aumento na renda, o que favorece em parte o comportamento da indústria. O Brasil tem registrado nos últimos trimestres os menores índices de desemprego já apurados. André Macedo aponta que alguns nichos de atividade apontaram o tarifaço americano como responsável pela diminuição de produção em outubro. “Madeira é o segmento em que mais fica evidenciada essa questão”, citou (ABr).

## Apontada irregularidade em 37% dos processos de mineração no país

No Brasil, há 257.591 processos minerários em atividade, dos quais 95.740, o equivalente a 37%, apresentam algum tipo de inconsistência, de acordo com o Monitor da Mineração do MapBiomass, plataforma lançada ontem (2). A ferramenta consolida dados de mais de 80 anos de processos da Agência Nacional de Mineração (ANM) e permite o cruzamento com o histórico da área minerada a partir de mapas anuais de cobertura e uso da terra no país.

De acordo com o coordenador da equipe Mineração do MapBiomass, César Diniz, o Monitor reúne e organiza dados dispersos, destaca situações atípicas e apresenta as informações de forma clara, compreensível e com acesso gratuito, tanto para órgãos de fiscalização e controle, quanto para jornalistas, pesquisadores e sociedade civil organizada. “Sua finalidade é apoiar o Poder Público na ampliação da transparência e no aprimoramento dos processos relacionados à produção, à comercialização e à aquisição

de produtos oriundos das atividades minerárias”, explica.

Os dados detalhados na plataforma apontam que a maior parte dos processos inconsistentes apresenta problemas com a permissão. São 84.466 processos, ou 33% do total, que não possuem concessão de lavra, registro de extração, licenciamento, permissão de lavra garimpeira ou autorização de pesquisa com guia de utilização válida.

“Se o processo não está em nenhuma dessas etapas, qualquer extração ali identificada é considerada irregular por falta de título minerário apto, caracterizando o processo como portador de um sinal de mineração em fase inapropriada”, afirma Diniz. Há também 7.738 processos, ou 3% do total, que atuam em territórios onde a atividade é proibida por lei, como terras indígenas, unidades de conservação de proteção integral, reservas extrativistas (Resex) e reservas particulares do patrimônio natural (RPPN) (ABr).

## Segurança nas eleições e ataques com IA são desafios para 2026

Nem tudo é secreto no exercício da atividade que trabalha com informações consideradas secretas para o Estado Brasileiro. Tendo como base os princípios democráticos do país, a Agência Brasileira de Inteligência (Abin) divulgou uma publicação contendo os principais desafios para o próximo ano, no intuito de antecipar as ameaças contra a segurança do Estado e da sociedade.

A segurança no processo eleitoral e ataques cibernéticos com inteligência artificial (IA) estão entre esses desafios. Em 2026, os brasileiros vão às urnas para eleições gerais de Presidente da República, governadores, senadores e deputados (federais, estaduais e distritais).

A publicação Desafios de Inteligência Edição 2026 ajudará a Abin a cumprir, de forma transparente, seu papel institucional de assessorar a presidência da República na tomada de decisões—inclusive para formular políticas—, bem como para salvaguardar conhecimentos considerados sensíveis para o Estado brasileiro.

O levantamento contou com a ajuda de especialistas de universidades, instituições de pesquisa e agências governamentais, no desenvolvimento de informações relativas a questões como clima, tecnologia, demografia, saúde e migrações, além de análises sobre as situações internacional e regional (ABr).

## O futuro do atendimento ao cliente é inteligente, automatizado e conectado

Rogério Domingos (\*)

*Vivemos um momento em que a experiência do cliente deixou de ser apenas um diferencial competitivo para se tornar o centro de toda estratégia corporativa*

Pensa comigo: quando foi que cuidar bem das pessoas deixou de ser um gesto de cortesia e passou a ser o coração dos negócios? A transformação digital dos últimos anos, impulsionada pela aceleração tecnológica e pelas novas expectativas de quem consome, está redesenhando completamente as relações entre marcas e público.

A era dos call centers tradicionais estão ficando para trás. O futuro do atendimento combina inteligência artificial, automação e dados para criar jornadas personalizadas, rápidas e resolutivas. Já não se trata apenas de responder a dúvidas, mas de antecipar necessidades. O cliente moderno espera que as empresas o conheçam, que entendam seu histórico, preferências e contexto antes mesmo de ele explicar seu problema. É a virada de um modelo reativo para um modelo preditivo.

A inteligência artificial generativa, os chatbots evoluídos e os assistentes de voz com linguagem natural já são realidade. Mas a verdadeira revolução não está na tecnologia em si, e sim na capacidade de integrá-la ao toque humano. Acredito que o futuro será híbrido: algoritmos garantem agilidade, enquanto as pessoas preservam o olhar atento, a escuta e a criatividade que nenhuma ferramenta reproduz. A automação resolve o que é repetitivo; o humano traz a escuta, o discernimento e a criatividade necessários para os casos complexos.

Essa mudança exige uma revisão profunda da cultura. Empresas orientadas por dados e centradas no cliente

precisam investir não apenas em tecnologia, mas também em pessoas. Os profissionais de atendimento passam a ser gestores de relacionamento, analistas de comportamento e, cada vez mais, intérpretes de dados. Formar equipes preparadas para esse novo cenário é, na minha visão, o passo que definirá quem continuará relevante.

Outro pilar fundamental desse futuro é a integração entre canais. O consumidor já não pensa em “falar com o SAC” ou “enviar um e-mail”. Ele apenas espera ser atendido, da forma mais conveniente e sem rupturas. Isso exige que empresas conectem seus pontos de contato, seja ele físico, digital e automatizado em uma jornada fluida, contínua e coerente. Um atendimento começa em um chatbot, pode ser retomado por um humano e concluído via aplicativo, sem perda de contexto. Essa orquestração é o coração do atendimento conectado.

A análise de dados em tempo real e o uso ético da inteligência artificial abrem novas fronteiras para entender o cliente em profundidade. O desafio está em equilibrar personalização e privacidade, eficiência e transparência. A medida que a automação se expande, cresce também a responsabilidade das organizações em garantir que cada interação seja segura, respeitosa e guiada por propósito.

O que está por vir não será puramente tecnológico. Será humano na essência e digital na forma. As empresas que compreenderem isso vão se destacar não pelo volume de atendimentos, mas pela qualidade das conexões que constroem. O cliente do futuro valoriza tempo, clareza e autenticidade. Quer ser atendido por sistemas inteligentes, mas também quer sentir que há conexão genuína do outro lado.

(\*) - É Diretor Executivo na Actionline.



## NEGÓCIOS

em

lobato@netjen.com.br

## PAUTA

### A – Desafios para Startups

A Prodesp e a FAPESP lançaram um novo edital voltado a startups e empresas de base tecnológica interessadas em desenvolver soluções para desafios concretos da administração pública paulista. A iniciativa integra o programa GovChallenge SP e prevê até R\$ 15 milhões em recursos para financiar projetos de pesquisa aplicada voltados ao setor público. Confira o edital em: (<https://www.prodesp.sp.gov.br/govchallenge>).

### B – Oportunidades

A Azimut Yachts, maior fabricante de iates de luxo do mundo com parque fabril em Itajaí (SC), único fora da Itália, abre 60 vagas para ampliar o time da unidade brasileira. O estaleiro, que produz embarcações de luxo de 51 a 100 pés para o Brasil e para mais de 80 países, busca profissionais interessados em atuar na indústria náutica em funções ligadas diretamente à produção dos iates. As oportunidades são para acabador de fibra, marceneiro, montador de móveis e montador naval. Os candidatos devem enviar currículo com o título da vaga para ([recrutamento@azimutyachts.com.br](mailto:recrutamento@azimutyachts.com.br)) ou pelo WhatsApp (47) 98828-1581. Há vagas também para pessoas com deficiência (PCD).

### C – Pet Shop no Chile

A Bable Pet, rede brasileira de franquias de pet shops que integra produtos, serviços veterinários e estética animal, inaugura sua primeira unidade em Providencia, na região metropolitana de Santiago. Após a entrada em Portugal, a marca dá mais um passo em seu plano de expansão internacional na América Latina. Fundada em 2020, a rede já soma nove unidades no Brasil e uma em território português, e projeta, para a operação chilena, faturamento mensal entre US\$ 12 mil e US\$ 16 mil, a partir de um investimento médio de US\$ 60 mil.

### D – Diálogos Amazônicos

O CIEAM (Centro da Indústria do Estado do Amazonas) promove um debate decisivo sobre o futuro da Amazônia e o avanço da bioeconomia no Brasil. No próximo dia 5, sexta-feira, a FGV EESP, com apoio do CIEAM, promoverá, em São Paulo, a segunda edição da Conferência Diálogos Amazônicos, um encontro que reunirá especialistas, pesquisadores, líderes empresariais e representantes da sociedade civil para discutir novos caminhos de desenvolvimento sustentável para a região. Traz dados inéditos, análises sobre a COP30 e debates sobre como a bioeconomia pode impulsionar uma nova transição econômica no país. A programação completa por meio deste link: (<https://evento.fgv.br/conferenciadialogosamazonicos0512/>).

### E – Remoção de Tatuagens

A SKINIAL, empresa alemã pioneira em soluções estéticas, anuncia sua chegada ao Brasil por meio de uma parceria com a Global Franchise, que será responsável por expandir a marca e captar distribuidores regionais em todo o país. Presente em mais de 30 países, a companhia traz ao mercado brasileiro seu método patenteado de remoção de tatuagens e pigmentações sem o uso de laser, estabelecendo um novo padrão em tecnologia estética segura, natural e de alta precisão. Saiba mais: (<https://skinial.com/>).

### F – Embarcações Seminovas

Quem sonha em trocar ou comprar o primeiro barco encontrará muitas oportunidades no Conexão Marina Itajaí, uma vitrine de embarcações seminovas, no litoral catarinense De 4 a 7 e de 11 a 14 de dezembro, o evento reunirá modelos de vários tamanhos e estilos. Para quem deseja adquirir a primeira lancha, opções entre 17 a 38 pés estarão disponíveis com preços a partir de R\$ 180 mil e as revendas irão oferecer consultoria na escolha do barco. Ao todo, cerca de 30 marcas expositoras, entre revendedores e fabricantes que já atuam no complexo náutico, devem atrair cerca de 5 mil pessoas ao longo da programação. Confira em: (<https://www.marinaitajai.com/>).

### G – Cachaças Premium

A Weber Haus, uma das mais premiadas destilarias do Brasil e referência mundial em cachaças premium lança, no próximo dia 8, a pedra fundamental de sua nova planta industrial em Ivoí, no Rio Grande do Sul. O projeto de inovação, um investimento de R\$ 80 milhões, marca o maior ciclo de expansão da empresa em mais de 200 anos de história e fortalece sua estratégia de ampliar sua presença internacional, hoje já consolidada em 31 países. Com quase 8 mil m², a estrutura ampliará a capacidade produtiva e permitirá a fabricação de novas categorias de destilados, acompanhada de uma operação altamente tecnológica e sustentável. A atual fábrica seguirá em atividade, complementando a expansão.

### H – Ruas Mais Caras

A Avenida Faria Lima, em São Paulo, figura, pela primeira vez, no ranking dos endereços comerciais mais caros das Américas. É o que aponta o estudo Main Streets Across the World, realizado anualmente pela Cushman & Wakefield. Complementam o top 30 do ranking regional outros tradicionais endereços brasileiros com forte apelo comercial e varejista: Oscar Freire, também em São Paulo, e as cariocas Garcia D'Ávila e Visconde de Pirajá.

### I – Pagamento por Aproximação

Os passageiros do Metrô em São Paulo agora podem pagar a tarifa diretamente em catracas exclusivas das estações, utilizando cartões físicos de débito e crédito com tecnologia de aproximação. A iniciativa faz parte de um novo projeto piloto com duração inicial de seis meses e possibilidade de prorrogação, que busca avaliar a aceitação dos passageiros e ajustes que possam ser feitos. O teste foi iniciado nas estações das linhas 1-Azul e 3-Vermelha e ao longo de dezembro será disponibilizado nas linhas 2-Verde e 15-Prata. Serão aceitos cartões Mastercard, Visa e Elo habilitados para pagamentos por aproximação.

### J – Novas Instalações

A Valmet, líder global em tecnologias para as indústrias de processo, anuncia um investimento de aproximadamente R\$ 40 milhões na construção de uma nova unidade em Sorocaba (SP). O complexo será destinado às áreas de negócios de Flow Control e Automation Solutions e está sendo implantado no mesmo local onde a companhia inaugurou, em 2023, o Centro de Serviços de Manutenção de Rolos. A conclusão está prevista para o primeiro semestre de 2026.





A Mente do Cliente

Neiva Mendes (\*)

## A IA responde. E você, o que faz com as respostas?

D iariamente, eu participo de reuniões e apresentações para esclarecer dúvidas, mostrar resultados e alinhar expectativas. O tema é sempre o mesmo: inteligência artificial. E, invariavelmente, as perguntas também.

Elas chegam organizadas, quase como um roteiro obrigatório para qualquer fornecedor que se apresente como “Movido por inteligência artificial” e a Blue6ix orgulhosamente é:

“Que modelo vocês usam: GPT-4, Claude, modelo próprio? Os dados do cliente são usados para treinar o sistema? Há risco de vazamento? A IA é realmente generativa ou só busca informações? É possível auditar as respostas? Existe intervenção humana? Há métricas de precisão? O que, afinal, é feito pela IA e o que é apenas automação disfarçada?”

São perguntas totalmente legítimas, que refletem a maturidade técnica de quem aprendeu, a duras penas, que confiar cegamente em tecnologia é um erro caro. Nós, da Blue6ix, respeitamos muito isso. Passamos por validações, provas de conceito, testes de segurança, atestados de capacidade técnica, revisões, negociações de propostas técnicas, e este é um processo complexo e correto. Mas há uma pergunta que quase nunca é feita e que deveria vir antes de todas as outras: **O que você faz com**

**as respostas que a IA entrega?** Porque é aqui que, como dizia meu avô, ‘a porca torce o rabo’.

Após toda a etapa técnica e do grande esforço feito em prol da inovação, o que vemos com frequência é uma paralisia disfarçada de cuidado. Times que recebem dashboards complexos com dezenas de indicadores e análises parrudas que continuam decidindo “pela percepção”. Departamentos que dizem querer agilidade, mas travam em reuniões intermináveis para discutir detalhes que poderiam ser tratados por e-mail, ou mesmo debater quem será o dono da ideia.

**A IA entrega. Mas quem executa?** A verdade é que nenhum modelo resolve o que a cultura da empresa não está preparada para aceitar. Já testemunhei projetos brilhantes naufragarem não por falhas técnicas, mas por egos inflados, disputas de território e incapacidade de mudar.

Nenhum código corrige vaidade e empatia não se automatiza. E, por mais potente que seja o algoritmo, ele ainda depende da coragem humana de fazer algo com o que descobre. A IA pode te mostrar o caminho. Mas é o humano que decide se vai andar. Ainda não conheci inteligência artificial capaz de resolver os vazios da alma humana.

Neiva Dourado Martins Mendes é atual presidente do Conselho e sócia-fundadora da Blue6ix Tecnologia.

## Programa de mentoria para impulsionar liderança feminina no agronegócio

O ecossistema de impacto social Mulheres Positivas acaba de lançar o Programa de Mentoria para Mulheres do Agronegócio (Mentoria Agro), iniciativa apoiada pela TIM e pela consultoria CMI Business Transformation. O programa foi criado para ampliar o desenvolvimento profissional feminino, fortalecer redes de apoio e promover conexões estratégicas entre mulheres que atuam em um dos setores mais relevantes da economia brasileira.

O lançamento ocorreu em novembro na sede da TIM, no Rio de Janeiro, com a presença de Fabi Saad, fundadora do Mulheres Positivas; Maria Antonietta Russo, vice-presidente de Pessoas e Cultura da TIM Brasil; e Maristella Iannuzzi, fundadora da CMI Business Transformation. “Capacitar mulheres no agronegócio é fortalecer uma das bases da economia brasileira, combinando tradição e inovação”, afirmou Fabi Saad.

A importância da Mentoria Agro se evidencia diante da força do próprio agronegócio: segundo o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), o setor responde por 23% a 30% do PIB nacional e 26% dos empregos formais, enquanto dados do Ministério da Agricultura mostram que, em 2023, foi responsável por 49% das exportações brasileiras.

Dentro desse cenário, o protagonismo feminino cresce: o Censo Agro 2017 – Mulheres Rurais aponta que 1 milhão de mulheres estão à frente de empreendimentos agrícolas, liderando 19% das propriedades rurais e ocupando 34% dos cargos de gestão. Já o Relatório de Empreendedorismo Feminino do Sebrae (4º tri/2024), baseado na PNAD Contínua/IBGE, destaca que 5,5% das mulheres donas de negócios atuavam na agropecuária, totalizando cerca de 569 mil empreendedoras (www.mulherespositivas.com.br | www.positive-women.com).

# Como aproximar o atendimento digital dos clientes?

Especialista mostra como a inteligência artificial pode interpretar o contexto de cada usuário e escolher respostas mais naturais e humanizadas

Os canais de atendimento digital estão em expansão no Brasil, impulsionados não apenas pelo uso massivo de chatbots, mas também pela evolução da inteligência artificial aplicada à comunicação. De acordo com o Mapa do Ecossistema Brasileiro de Bots, neste ano, o país passou a contar com cerca de 150 mil bots ativos, responsáveis por aproximadamente 269 milhões de sessões mensais e mais de 4,76 bilhões de mensagens enviadas.

Esses números apontam duas facetas de discussão: o uso dos canais automatizados no dia a dia dos brasileiros e a responsabilidade das empresas em garantir a qualidade das interações. Nesse cenário surgem soluções como a da Matrix Go, empresa brasileira especializada em soluções tecnológicas e de IA para atendimento, relacionamento e engajamento com clientes.

Segundo o CEO, Nicola Sanchez, muitos negócios ainda não encontraram um caminho para humanizar o atendimento e gerar resultados positivos. “O usuário de um serviço percebe rapida-



mente quando sua dúvida foi entendida e respondida dentro das suas expectativas, mesmo quando não há uma pessoa física do outro lado. As instituições que querem vender na internet precisam planejar mensagens contextualizadas, criar um tom de voz adequado e ‘treinar’ a inteligência artificial para resolver demandas reais”, explica.

Sendo assim, um dos desafios da Matrix Go é justamente entender o contexto dos negócios digitais e fazer um diagnóstico a partir dos dados pré-existentes - incluindo conversas, compras finalizadas, feedbacks, tempo de resposta e outros. A IA agêntica só é efetivamente adotada quando foi constatado que a automação compreende os problemas de comunicação e traz de fato

soluções, principalmente com uma linguagem simples e acolhedora.

### Benefícios da IA agêntica

A empresa de tecnologia adotou um modelo de inteligência artificial que analisa intenções, contexto e emoções dos usuários. Sanchez esclarece que essa leitura dos clientes é feita pelo robô agêntico, ou seja, um modelo em que múltiplos agentes trabalham de forma coordenada para interpretar o usuário e tomar decisões autonomamente.

“Nossos modelos compreendem todo o contexto do cliente e são capazes de retomar os assuntos com naturalidade e sem repetições. A IA agêntica também permite categorizar perfis e recomendar soluções, ofertas e produtos com base

em comportamento. É uma forma de estimular a compra e aumentar as conversões de venda sem tornar a interação transacional ou forçada demais”, explica.

Do ponto de vista operacional, a Matrix Go aposta no modelo híbrido (quando tecnologia e humanos não competem entre si) como o formato mais eficiente para as empresas. A automação cuida do que é mais repetitivo, enquanto os humanos lidam com o que envolve subjetividade, negociação ou sensibilidade emocional.

Sanchez destaca que, embora a automação já faça parte da cultura digital brasileira, ainda existem desafios que não podem ser ignorados, como a privacidade dos dados sensíveis e as estratégias para manter a conversa funcional e assertiva.

“A tecnologia só faz sentido quando melhora a vida das pessoas. Nosso compromisso é garantir que cada interação, automatizada ou humana, seja transparente, eficiente e, acima de tudo, respeitosa com o usuário. Desta forma acreditamos construir o futuro do atendimento no Brasil”, finaliza Nicola Sanchez.

## Downtime custa milhões: por que a resiliência das plataformas financeiras se tornou a chave para o sucesso do varejo

Felipe Negri (\*)

O varejo brasileiro é um dos setores em que a transformação digital acontece de forma intensa. A cada clique, os novos perfis de consumidores esperam jornadas rápidas, intuitivas e seguras, que sejam, de fato, condizentes com a realidade atual. Esse contexto fez com que o sistema financeiro dos varejistas passasse de suporte operacional para ferramenta estratégica de competitividade — ou pelo menos é assim que deveria ser.

Muitas empresas do segmento ainda não aprimoraram as plataformas de maneira que as transações realizadas nela elevem as experiências de compra. O chamado downtime, que é quando essas tecnologias não estão operando devido a instabilidades, é um obstáculo que se tornou inviável para esse mercado.

Cada minuto que os sistemas estão indisponíveis pode significar milhões em perdas para os varejistas. O “Quality Transformation Report 2025”, relatório divulgado pela Tricentis, traz uma amostra disso ao revelar que 50% das empresas brasileiras possuem gastos anuais de US\$ 1 milhão a US\$ 5 milhões por conta de falhas em softwares e necessidade de manutenção. A pesquisa ainda aponta, sem coincidência, que o varejo é um dos setores mais impactados por esses prejuízos.

Para completar, as vendas não concluídas e os clientes frustrados são os responsáveis por arranhar as reputações das organizações. Ou seja, a confiança e o próprio trabalho para fidelizar o consumidor, que tende a demorar meses e até mesmo anos para ocorrer em um mercado tão disputado como esse,



Felipe Negri.

pode ruir em poucos instantes de inação tecnológica.

Volto a dizer, esse downtime, na maioria dos casos, poderia ser evitado. A resiliência tecnológica precisa urgentemente deixar de ser apenas um recurso técnico e se solidificar como um pilar estratégico dos negócios.

### Digitalizar com eficiência, crescer com qualidade

Quando falamos de digitalização eficiente, não basta apenas oferecer meios de pagamento digitais ou integrar plataformas de checkout: é preciso garantir que as soluções tecnológicas funcionem com estabilidade e alta performance em qualquer circunstância. Sem isso, o consumidor percebe imediatamente a fragilidade da operação e abandona o carrinho antes mesmo que o varejista perceba.

Disponibilidade, continuidade operacional e confiança nas transações são requisitos básicos para sustentar o crescimento e a retenção de clientes no varejo. Mais do que manter os sistemas funcionando, a infraestrutura digital precisa ser robusta o suficiente para suportar picos de deman-

da, responder rapidamente a incidentes e proteger as operações contra falhas inesperadas.

Isso significa, por exemplo, adotar práticas como arquitetura modular, uso de APIs robustas e sistemas em nuvem, além de processos que facilitem atualizações contínuas sem impactos operacionais. Ou ainda garantir monitoramento em tempo real, que permite detectar instabilidades antes de afetarem o consumidor, e estratégias de disaster recovery, capazes de garantir a continuidade mesmo diante de falhas críticas.

A própria incorporação da IA (Inteligência Artificial) também já não é mais um bônus, é uma necessidade. Para se ter uma ideia, o relatório da Tricentis aponta que 94% das empresas querem aumentar o uso dessa tecnologia para testes de software na América Latina, enquanto 100% planejam utilizá-la na detecção de falhas e aceleração de processos no Brasil.

Por fim, ainda vale frisar que é essencial mirar esforços em assegurar a integração dos sistemas entre áreas como compliance, engenharia e produto. Dessa forma, o varejista pode crescer sem criar gargalos internos ou riscos sistêmicos que comprometam sua imagem.

Em resumo, garantir robustez e resiliência não deve ser encarado como custo, mas como um diferencial competitivo. Investir em inovação financeira é investir em escalabilidade, sustentabilidade e no futuro do próprio varejo. No fim, a escolha é simples: ou o setor se atualiza hoje, ou ficará vulnerável e para trás amanhã.

(\*) Engenheiro graduado pelo Instituto Mauá de Tecnologia e com atuação no segmento por mais de 8 anos.

Empresas & Negócios

www.netjen.com.br

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

31 06-4171



# Guia e Simulador mostram que Reforma Tributária pode reduzir em até 72,5% o lucro das empresas de tecnologia

Iniciativa da TecnoSpeed ajuda software houses a calcular impactos fiscais e se preparar para o novo modelo tributário brasileiro

A TecnoSpeed, referência nacional em tecnologia fiscal e tributária, lança o Guia Avançado da Reforma Tributária para o Setor de TI e o Simulador da Reforma Tributária, uma ferramenta inédita que permite comparar, em segundos, o impacto entre os regimes Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real. Um dos estudos de caso revelou que, sem o repasse do aumento de tributos, software houses podem registrar queda de até 72,5% no lucro líquido, e mesmo com repasse parcial, as margens podem cair entre 5% e 42%, dependendo da estrutura de custos.

A iniciativa busca preparar gestores e empreendedores de tecnologia para a transição da Reforma Tributária do Consumo, oferecendo suporte prático à tomada de decisões estratégicas. O Guia Avançado da Reforma Tributária para o Setor de TI reúne dez capítulos temáticos que vão dos fundamentos legais aos impactos práticos na precificação, geração de créditos fiscais e governança contábil, com análises comparativas entre regimes tributários e modelos de negócio — como SaaS, ERP, provedores de internet, licenciamento, telecom e data centers — e um panorama completo dos



desafios e oportunidades do novo sistema fiscal.

Já o Simulador da Reforma Tributária, desenvolvido com base nos percentuais oficiais da Lei Complementar 214/2025, traduz essas análises em prática. A ferramenta gratuita e online permite visualizar, em tempo real, a diferença de carga tributária entre os modelos atuais e o novo sistema de IBS/CBS, possibilitando que gestores insiram dados de faturamento e custos para calcular instantaneamente o impacto financeiro da reforma em suas operações.

Segundo Erike Almeida, Cofundador e Presidente do Conselho de Administração da TecnoSpeed, o lançamento chega em um momento crucial para o mercado de tecnologia. “O setor de TI será um dos mais

impactados pela reforma, especialmente entre as pequenas e médias empresas. Nosso propósito é ajudar gestores a entender as novas regras e agir com base em dados, reduzindo riscos e aproveitando oportunidades que surgem nesse processo de transformação”, afirma o executivo.


De acordo com levantamento da ABES (Associação Brasileira das Empresas de Software), o setor de TI movimentou mais de R\$ 210 bilhões em 2024, representando 6,8% do PIB nacional, e deverá crescer cerca de 12% em 2025, impulsionado por investimentos em digitalização e automação fiscal. O dado reforça a importância de ferramentas que auxiliem na adaptação tributária, uma vez que as mudanças impactarão diretamente a competitividade e a rentabilidade das empresas do segmento.

bilidade das empresas do segmento.

A relevância do tema também se reflete no perfil do setor: mais de 92% das empresas de software no Brasil são micro e pequenas, segundo a ABES-SW, e serão as mais afetadas pelas alterações trazidas pela reforma. O guia e o simulador surgem como instrumentos essenciais para mitigar riscos, orientar decisões e impulsionar a adequação do setor ao novo modelo tributário.

Além das duas iniciativas, a TecnoSpeed também disponibiliza um curso completo sobre a Reforma Tributária, voltado especialmente a software houses, e mantém o videocast Fisco4Dev, que analisa as principais transformações fiscais que impactam o desenvolvimento de software. Com esse conjunto de ações, a empresa reforça seu compromisso em apoiar o setor de tecnologia na transição para o novo modelo tributário brasileiro, oferecendo soluções que unem educação, automação e compliance fiscal.

O guia e o simulador podem ser acessados gratuitamente mediante cadastro na página oficial (<https://pages.tecnospeed.com.br/report-reforma-tributaria>).



**ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE DESPORTOS**  
Edital de Convocação Ordinária  
Conselho Deliberativo

Nos termos do Estatuto Social da Associação Portuguesa de Desportos, do regimento interno aplicável e, da liberação da Diretoria Executiva da Associação Portuguesa de Desportos ficam os senhores conselheiros(as), convocados para a Reunião Ordinária a ser realizada no ginásio de esportes Raul Rodrigues (Raulzão), localizado à Rua Comendador Nestor Pereira número 33, Canindé, no dia 10 de Dezembro de 2025, com início às 19:00h, em primeira convocação, com a maioria dos seus membros, ou, em segunda chamada, meia hora depois, com a presença mínima de 50 (cinquenta) conselheiros. Será observada a seguinte **ORDEM DO DIA: 1. Leitura, discussão e a apreciação da ata da reunião anterior; 2. Dar posse a 40 (quarenta) conselheiros efetivos com mandato de 2025 a 2031; 3. Eleição ao cargo Presidente da Diretoria e Vice-Presidente de Finanças; De acordo com artigo 89 do Estatuto Social, os candidatos são obrigados a enviar à Secretaria da Associação, sob protocolo sua plataforma administrativa para conhecimento dos associados. 4. Eleição de 17 membros para o Conselho de Orientação e Fiscalização - COF, sendo 11 efetivos e 6 suplentes. De acordo com artigo 96 do estatuto social, cominado com artigo 42 do regimento interno do conselho, é obrigatório o registro na Secretaria dos nomes dos candidatos, sob protocolo, através de chapas com antecedência de 10 dias da data marcada para a respectiva eleição para conhecimento dos associados. As eleições dos candidatos obedecerão no que couber, as regras para eleição do conselho deliberativo, inclusive quanto à proporcionalidade, e cada chapa de candidatos terá obrigatoriamente 17 nomes que seja conselheiro vitalício, sob pena da chapa ser considerada nula. 5. Eleição de Nova Mesa Diretora do Egrégio Conselho Deliberativo com mandato 2025 a 2027; De acordo com artigo 40 do Regimento Interno é obrigatório o registro na Secretaria do clube, sob protocolo, dos nomes dos candidatos, através de chapas com antecedência de pelo menos 24 horas antes da reunião para isto designada. Conforme Artigo 19 Letra “D” do Estatuto Social, somente poderão votar os conselheiros que estiverem com as taxas (conselho e social) pagas até o último dia do mês imediatamente anterior, ou seja até 30/11/2025.**

Atenção: Será autorizada exclusivamente a entrada de conselheiros com mandato em vigor. Nos termos estatutários, as ausências dos conselheiros deverão ser **OBRIGATORIAMENTE** justificadas por escrito, através do e-mail: conselho@portuguesa.com.br

**Cordialmente;**

**Artur Monteiro Vieira - Presidente Conselho Deliberativo**  
**Carlos Eduardo Pinto Ramos - Vice-presidente Conselho Deliberativo**  
**Rodrigo Mendes Barreto Neto - 1º Secretário Conselho Deliberativo**  
**Luis Filipe Simeira Rente - 2º Secretário Conselho Deliberativo**

**Coplatex Indústria e Comércio de Tecidos S.A.**  
CNPJ/MF nº 14.533.049/0001-14 - NIRE 35300608356  
ATA DA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA  
Realizada em: 12/11/2025. Certidão: Secretaria de Desenvolvimento Econômico - JUCESP. Certifico o Registro sob o número 397.600/25-2 em 28/11/2025. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

**Coplatex Indústria e Comércio de Tecidos S.A.**  
CNPJ/MF nº 14.533.049/0001-14 - NIRE 35300608356  
ATA DA REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
Realizada em: 12/11/2025. Certidão: Secretaria de Desenvolvimento Econômico - JUCESP. Certifico o Registro sob o número 397.665/25-8 em 01/12/2025. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

## Lições do tênis que todo gestor precisa aprender para vencer o próximo set

Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo, onde decisões são tomadas em velocidade de saque e a pressão por resultados nunca sai de quadra, gestores têm buscado inspiração além das salas de reunião. A teoria do “Esportismo”, desenvolvida por Motta, Castropil e Santos, profissionais conhecidos principalmente por suas pesquisas sobre competências e habilidades adquiridas na prática esportiva, como atitude, visão, estratégia, execução e trabalho em equipe, são diretamente aplicáveis ao ambiente empresarial. E é no tênis, um jogo de tática e autocontrole, que muitos executivos têm lições decisivas para liderar times, encarar crises e vencer o próximo set no mundo corporativo.

Para Lucas André, CEO e fundador da Fast Tennis, rede de academia de tênis, esporte e a gestão compartilham a mesma lógica: não se trata de perfeição, mas de evolução constante. “Assim como um atleta treina todos os dias para disputar as próximas partidas, os gestores precisam desenvolver disciplina, leitura estratégica e controle emocional para seguir competitivos. As quadras me ensinaram que vencer não é ganhar o jogo inteiro, é dominar o próximo ponto”, ressalta Lucas.

Líder de uma das redes que mais cresce no país, ele listou algumas características que a prática esportiva tem e que agregam muito na vida de qualquer executivo. São elas:

Ponto a ponto: Insistir no erro anterior compromete o lance seguinte de qualquer partida e na gestão o raciocínio é o mesmo. “Líderes que aprendem a “zerar” a mente e focar no próximo movimento conseguem decisões mais rápidas e assertivas. Gestores de alta performance sabem que o jogo muda a cada ponto. O importante é recuperar o foco imediatamente”, afirma Lucas.

Construir estratégia: Não adianta bater forte na bola se a direção estiver errada e isso vale para quem acha que acelerar o crescimento sem clareza estratégica é um bom caminho. O plano tático é fundamental e deve vir antes de qualquer passo. No tênis, como nos negócios, vence quem entende o momento do jogo.

Resistência emocional: Um jogador preparado emocionalmente é capaz de superar adversários tecnicamente superiores. No mundo corporativo, a anti-fragilidade emocional é fundamental. Líderes que sustentam a pressão, conversam com o erro e recuperam a confiança rápido, tendem a conduzir equipes mais fortes e confiantes.

O jogo só acaba quando o último ponto termina: Essa lição serve para todos os universos, pois desistir antes da hora em qualquer situação é abrir mão de viradas possíveis e espetaculares. “A mentalidade de longo prazo é fundamental. Mesmo quando estamos atrás no placar, ainda existe jogo, e é justamente aí que os líderes se destacam”, completa o executivo.



Ana Luisa Winckler

## A outra sala da indisponibilidade

**Como a cultura do afeto intermitente, a responsabilidade masculina e a violência afetam mulheres, empresas e a economia inteira**

A violência contra a mulher não começa no feminicídio, mas o feminicídio é onde ela explode.

E é urgente dizer o óbvio que muitos ainda contornam: **são homens que cometem esses crimes, e eles estão aumentando.**

Isso não é sintoma: é um alerta vermelho piscando no centro da nossa cultura.

Mas para entender como chegamos ao extremo, é preciso voltar ao início, à educação emocional que damos às mulheres e, sobretudo, **à que não damos aos homens.**

Desde pequenas, meninas aprendem que **amor é conquista**, esforço, paciência.

E assim nasce a confusão que molda uma geração inteira: **desejo vira trabalho emocional.**

É por isso que tantas mulheres inteligentes, independentes, críticas, ainda se conectam com homens emocionalmente indisponíveis.

Não por ingenuidade, mas porque foram treinadas a acreditar que o amor mais difícil é o mais valioso.

Aqui entra a metáfora social perfeita: é como **ficar três horas na fila de um restaurante da moda**, comer algo mediano e postar como se fosse divino.

Não pela comida, mas pelo investimento emocional feito. Quanto maior a espera, maior a necessidade de justificar a escolha.

Nos relacionamentos, o mecanismo é o mesmo: quanto mais esforço, mais apego ao pouco que se recebe.

Só que essa dinâmica tem consequências sérias. Quando uma mulher passa anos dando 90% e recebendo 10%, **seu radar de perigo se embota.**

O silêncio dele vira perfil, não alerta. A omissão vira “ele é assim”. E a falta de cuidado vira “cada um ama de um jeito”.

Mas aqui está a parte que NUNCA pode ser distorcida: **isso não torna mulheres responsáveis pela violência que sofrem.**

O agressor é sempre o autor da violência. E o feminicídio não nasce da vulnerabilidade feminina, nasce da **liberdade cultural masculina de ser ausente, agressivo, dominante e impune.**

O impacto, porém, ultrapassa o íntimo:

- mulheres emocionalmente exaustas **produzem menos;**
- relações assimétricas aumentam **solidão**, que aumenta **risco de violência;**
- e violência — emocional, psicológica, física — **derruba produtividade, saúde mental e economia.**

Isso é o que quase ninguém diz: **a indisponibilidade emocional masculina é um fator econômico.**

Ela reduz criatividade, liderança, presença e potência feminina. É custo invisível para empresas, países e gerações.

E o corporativo replica o padrão: líderes que somem, gestores que aparecem só na crise, organizações que oferecem afeto intermitente, igual ao crush que manda mensagem quando convém.

A mesma lógica que prende mulheres em relações ruins prende talentos em ambientes ruins.

A pergunta certa não é: “Por que mulheres escolhem homens indisponíveis?”

A pergunta é: **Por que homens seguem autorizados a ser indisponíveis, e, nos casos extremos, violentos? Quem ganha com essa assimetria?**

Porque quando uma mulher finalmente encontra constância-ema fetos, vínculos, trabalho-ela vive, cria e lidera melhor. E isso mexe com tudo: com a saúde mental coletiva, com a economia, com o futuro.

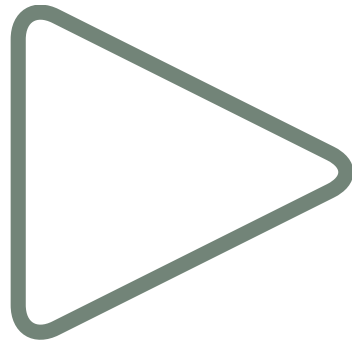
No fim, enfrentar a violência exige duas frentes: **ensinar mulheres a não romantizar filas** - de restaurantes, de promessas, de afetos - e **ensinar homens que sua presença emocional não é um favor: é responsabilidade, ética, prevenção e humanidade.**

Só assim o ciclo se rompe.

(\*) - 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.







# Empresas & Negócios do AGRO

agronegocio@netjen.com.br

São Paulo, quarta-feira, 03 de dezembro de 2025

Foto: Diva Gonçalves

## Finalistas da 23ª Mostra de Comunicação do Agro

A Associação Brasileira de Marketing Rural e Agro anunciou os finalistas da 23ª Mostra de Comunicação do Agro do total dos mais de 250 casos inscritos. As campanhas de comunicação e marketing disputarão o troféu Espantalho de Ouro, importante símbolo de reconhecimento da criatividade no agronegócio brasileiro. A lista completa dos finalistas pode ser vista em [mostradecomunicacao.com.br/shortlist](https://www.shortlist.com.br/shortlist).

## MANEJO DE RECURSOS HÍDRICOS



## SISTEMA DE REUSO AUMENTA EM 61% A EFICIÊNCIA NO USO DA ÁGUA NA IRRIGAÇÃO DE HORTALIÇA

Um sistema baseado no uso de filtros de areia e equipamento de esterilização ultravioleta (UV) permite tratar e reutilizar na própria cultura, de forma segura, uma solução nutritiva recolhida na produtividade de hortaliças cultivadas em substratos (sem solo). Desenvolvido pela Embrapa Agroindústria Tropical (CE), o sistema de aproveitamento aumenta em 61% a eficiência de uso da água na produção e reduz em 29% o consumo de fertilizantes na segurança, com economia para o produtor e benefícios para o meio ambiente.

Segundo o pesquisador Fábio Miranda, responsável pelos estudos, entre outras vantagens, o cultivo irrigado em substrato proporciona melhor desempenho produtivo nas culturas, em relação ao cultivo no solo. Entretanto, essa estratégia de produção requer a aplicação diária de um volume de água ou solução nutritiva maior do que a necessidade hídrica das plantas, para lavar os sais e manter a salinidade no interior dos vasos de cultivo nos limites tolerados pela cultura. Altos níveis de salinidade dificultam a absorção de nutrientes e prejudicam o desenvolvimento das plantas e, consequentemente, a produtividade (Embrapa).

## Tilápia movimenta 600 mil empregos

A tilápia se consolidou como a principal força da aquicultura brasileira e deve ampliar ainda mais sua participação nos próximos anos. De acordo com a Associação Brasileira da Piscicultura (Peixe BR), em 2024 o Brasil produziu 660 mil toneladas da espécie, que já responde por 68% da piscicultura nacional — e pode chegar a 80% até 2030.

Esse desempenho coloca o país entre os maiores produtores mundiais e reforça a relevância socioeconômica da atividade. “A tilápia foi a proteína animal que mais cresceu nos últimos 11 anos. Ela fortalece o produtor, dinamiza a indústria e atende a um consumidor cada vez mais atento à saúde e à qualidade dos alimentos”, destaca o presidente da associação, Francisco Medeiros.

Com um perfil bastante familiar, a piscicultura reúne cerca de 98% de pequenos produtores, distribuídos em mais de 110 mil propriedades rurais. Por representar uma potência nacional, o setor gera mais de 600 mil empregos diretos e indiretos, impulsionado pelos regionais como o Oeste do Paraná, a região dos Grandes Lagos (SP e MS), Morada Nova de Minas (MG) e diversas áreas de Santa Catarina.

Segundo Medeiros, o crescimento do setor já redesenha o mapa da aquicultura global. “O Brasil deve encerrar esta década como o terceiro maior produtor de tilápia do mundo, muito próximo do segundo lugar. Os investimentos ao longo de toda a cadeia — da genética ao produto final — já sustentam essa projeção”, compartilha.

## Programa estimula boas práticas na bovinocultura de corte



Fazenda Olhos D'Água em Aquidauana-MS, participante do projeto F10.

Melhorar a gestão e a produtividade de fazendas de gado de corte é sempre um desafio para o produtor, que busca, cada vez mais, investir em bem-estar animal (BEA). Essa agenda tem impacto direto na saúde no rebanho, na rentabilidade da fazenda e na sustentabilidade da pecuária. Unindo esses objetivos, a Friboi e o Integra criaram o Programa Fazenda Nota 10 (FN10), que oferece aos pecuaristas participantes referências produtivas e financeiras essenciais para aprimorar a administração de suas propriedades.

Lançada em abril de 2020 no formato digital, a iniciativa fornece educação, tecnologia e orientação especializada. Desde então, o programa direciona os participantes para os fatores que realmente influenciam seus resultados e os apoia na construção de uma pecuária mais moderna e eficiente.

Com a evolução do programa, foi implementado um novo módulo focado no tema de bem-estar animal promovendo conhecimento, avaliações e disseminando boas práticas no manejo, conforto e saúde dos animais. Com as novas práticas, o programa contribui com a educação continuada junto aos produtores, agregação de valor à cadeia de fornecimento da Friboi,

além de impactar a qualidade dos produtos.

Estas ações estão alinhadas aos princípios da Colaboração Brasileira de Bem-Estar Animal (COBEA), da qual a JBS Brasil é membro desde a sua fundação, em junho de 2024. “Bem-estar animal está entre as prioridades da agenda global da JBS, e a parceria com a COBEA é muito relevante para este propósito. Temos alcançado maior interação entre as partes interessadas, de maneira a acelerar o avanço científico, tecnológico e normativo”, destaca a diretora de Sustentabilidade da JBS, Liège Correia e Silva.

A partir do estudo de protocolos de clientes e certificações, somado à experiência prática da empresa e à inspiração no conceito dos cinco domínios do bem-estar animal (nutrição, ambiente, saúde, comportamento e estados mentais), foi criado um módulo dentro do programa Fazenda Nota 10 sobre o tema na linguagem do produtor, estruturado nas seções Aspectos gerais, Nutrição, Ambiente, Saúde e Manejo. O questionário do módulo foi inserido a partir da safra 2020/2021 para ser preenchido pelos pecuaristas com diferentes realidades, no início e no final de cada safra, em uma plataforma online.

## Governança e gestão elevam valuation de empresas do agro em 2025

O movimento de consolidação no agronegócio brasileiro está ganhando novos protagonistas. Grupos regionais, antes restritos ao mercado local, vêm adotando estruturas de governança e gestão profissional para escalar suas operações e atrair investidores. Levantamento da PwC Brasil mostra que o número de fusões e aquisições no setor chegou a 49 entre janeiro e setembro de 2025, 40% acima do registrado no mesmo período do ano anterior, o maior avanço desde 2020.

O dado reflete a nova dinâmica do setor: quem se organiza internamente, ganha valor antes mesmo de uma venda. “Quando um grupo regional combina domínio local com disciplina de gestão, ele muda de perfil. Deixa de ser só mais um produtor e passa a ser ativo estratégico dentro de uma operação de M&A”, afirma José Loschi, fundador da SRX Holdings.

A profissionalização passou a ser um divisor de águas entre empresas que crescem de forma sustentável e aquelas que permanecem dependentes de ciclos de safra. Conselhos consultivos, auditorias independentes, relatórios de desempenho e planos de sucessão estão se tornando rotina entre empresas que querem disputar espaço no mercado de capitais ou negociar com grandes fundos.

## Destaque I



### Concurso Café Qualidade Paraná

Pela segunda vez, Curitiba sediou a premiação do Concurso Café Qualidade Paraná, que chegou à 23ª edição celebrando a força da cafeicultura no estado. O evento foi realizado nesta terça-feira (25), no Museu Oscar Niemeyer, e reuniu mais de 300 pessoas entre autoridades, lideranças rurais e dezenas de produtores. Em 2025, 108 cafés paranaenses concorreram nas categorias Café Natural e Cereja Descascado. Os municípios de Apucarana e Pinhalão foram os grandes destaques da noite. A produtora Flávia Guimarães da Silva Rosa, de Apucarana, conquistou o primeiro lugar na categoria Café Natural. “Isso é um sonho, uma realização muito grande para o produtor que trabalha com café especial”, afirmou. Na categoria Cereja Descascado, o troféu ficou com a produtora Sirlene Soares dos Santos Souza, de Pinhalão. “É o reconhecimento de um ano inteiro de trabalho. Mostrar que o Paraná faz café de qualidade é muito gratificante”, destacou (<https://www.sicredi.com.br/home/>).

## Destaque II



### Campeão na categoria Doce Cerrado do 13º Prêmio Região do Cerrado Mineiro

O Guima Café conquistou o 1º lugar na categoria Doce Cerrado do 13º Prêmio Região do Cerrado Mineiro, uma das premiações mais importantes do café especial no país. A edição deste ano marcou a estreia da categoria e a adoção do protocolo internacional da Specialty Coffee Association (SCA) no Brasil, além de registrar um recorde de 714 amostras inscritas. A cerimônia de premiação foi realizada no Center Convention, em Uberlândia (MG). O diretor do Guima, Bruno Sampaio, celebrou a conquista, lembrando que se trata do principal concurso sobre Denominação de Origem do Brasil. “Temos como missão produzir cafés que representam o melhor do Cerrado Mineiro, unindo tradição, tecnologia, responsabilidade ambiental e valorização das pessoas. Receber esse prêmio entre tantas amostras de alto nível indica que estamos no caminho certo”.

## Consórcio New Holland comercializa mais de R\$ 1,1 bi de janeiro a outubro

Nos dez primeiros meses do ano, o Consórcio New Holland totalizou mais de R\$ 1,1 bi em créditos comercializados, registrando um aumento de 24% nas vendas. A comparação é feita em relação ao mesmo período de 2024, quando foram comercializados R\$ 929 milhões. Quanto ao número de cotas, o crescimento chegou a 17%. As regiões Sul, Centro-Oeste e Sudeste foram as que tiveram o maior volume em créditos vendidos no período, sendo responsáveis por R\$ 478 milhões, R\$ 337 milhões e R\$ 185 milhões, respectivamente.

## Seleon investe R\$ 2 milhões no manejo de animais taurinos

A Seleon Biotecnologia anuncia o investimento de R\$ 2 milhões, destinados à ampliação e modernização de suas instalações, com ênfase no manejo de reprodutores taurinos puros como Angus, Holandês e Jersey. O trio tem ganhado grande protagonismo na nova fronteira da pecuária de corte brasileira, o chamado beef-on-dairy, um mercado que vem se ampliando fortemente. De olho neste filão, as empresas globais de genética que atuam dentro do país apostam em touros destas raças para serem doadores de sêmen em suas centrais.

## 2º Concurso de Qualidade de Café NKG Verified

Minas Gerais está reforçando seu papel no abastecimento de combustíveis do Brasil. O Betim Terminal de Armazenagem (BTAR), primeira base própria do Grupo Potencial em Minas Gerais, vai receber um novo investimento para aumentar sua capacidade de distribuição, fortalecendo o estado como um dos principais hubs logísticos do país.



## Projeto para tratamento de efluentes

O Grupo Potencial está implementando uma das primeiras Estações de Tratamento de Efluentes (ETE) do Brasil com circuito fechado completo de água e energia, um marco em inovação e sustentabilidade industrial. Com investimento de R\$ 120 milhões, o sistema integrará as 14 fábricas do complexo agroindustrial em um modelo autossuficiente, que elimina o desperdício e reaproveita integralmente os recursos gerados no processo. Prevista para entrar em operação em dezembro de 2026, a estrutura atenderá a todo o parque industrial da companhia — biodiesel, glicerina refinada, glicerólise, etanol e esmagadora de soja — criando um circuito fechado totalmente automatizado e integrado, que além de reutilizar toda água tratada, ainda gera biogás, energia elétrica e vapor. “Desenvolvemos uma solução que não existe em nenhum outro lugar do Brasil, pois a partir da combinação de diversas tecnologias e um longo estudo, nós reprojatamos e criamos um sistema integrado para tratamento de efluentes complexos, gerados em múltiplas fábricas”, explica Robson Antunes, Diretor de Operações do Grupo Potencial.



OPINIÃO

Como o modelo On Farm impacta o agronegócio brasileiro?

Laerte Nogueira e Bruno Arroyo (\*)

*O agronegócio brasileiro vive um momento de forte crescimento, conforme apontam dados do Produto Interno Bruto (PIB).*

De acordo com cálculos do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), da Esalq/USP, em parceria com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), o setor registrou alta de 6,49% no primeiro trimestre de 2025. O investimento no segmento também segue em expansão, alcançando R\$ 608 bilhões, segundo o Boletim de Finanças do Agro, divulgado pelo Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa).

Nesse cenário positivo, o modelo On Farm vem ganhando protagonismo por sua capacidade de gerar impacto econômico, ambiental e tecnológico. Com a aprovação do Projeto de Lei PL 658/2021 na Câmara dos Deputados, o chamado Marco Civil do Setor de Bioinsumos, a produção On Farm, passa a contar com regras claras e estruturadas. Essa regulamentação define parâmetros para a multiplicação de microrganismos diretamente nas propriedades rurais, garantindo aos agricultores o acesso a produtos de qualidade, fiscalizados e seguros para o consumidor.

**Vantagens do modelo On Farm**

Além da segurança jurídica, que protege o produtor e exige um cadastro simples dos biológicos multiplicados On Farm (quando para uso próprio), o modelo traz impactos diretos na agilidade do manejo. Com as biofábricas instaladas nas propriedades, o próprio produtor, com apoio de um time técnico, ganha autonomia para produzir seus biodefensivos e bioestimulantes, reduzindo custos logísticos, por exemplo.

Outro ponto importante é o avanço na qualidade dos prestadores de serviço e das empresas do segmento. A nova legislação permite que os bioinsumos sejam tratados conforme suas características, sem passar pelos mesmos trâmites burocráticos dos produtos químicos. Isso oferece ganhos significativos em registro e disponibilização de novas ferramentas biológicas no mercado.

Com a segurança jurídica estabelecida, o setor tende a atrair ainda mais investidores, impulsionando a inovação em biotecnologia e acelerando o desenvolvimento do modelo. Além disso, com a agricultura de precisão cada vez mais presente e a busca constante por produtividade, o On Farm se consolida como um grande aliado do produtor rural.

**Como a tecnologia apoia o avanço do On Farm**

Nos últimos anos, a evolução tecnológica das empresas que atuam com o modelo On Farm aproximou essa produção, antes artesanal, de um padrão industrial. Produtos e processos avançam significativamente. Um exemplo são os meios de cultura para fungos, que hoje apresentam alto grau de eficiência e estabilidade.

A tecnologia está presente em todas as fases do processo, desde a biotecnologia aplicada aos meios de cultura e aos biorreatores, até a gestão completa da produção. Essa integração permite ao produtor ser mais preciso e ágil na proteção de suas lavouras contra pragas, doenças ou impactos climáticos, realizando a produção em larga escala dentro da própria fazenda.

O avanço da conectividade rural também tem papel essencial nesse cenário, uma vez que a expansão das redes 4G e 5G e o uso de conexões via satélite possibilitam a coleta de dados em tempo real das biofábricas, favorecendo análises rápidas, maior controle de produção e agilidade nos processos de cadastro e fiscalização.

Além dos biorreatores cada vez mais tecnológicos, os softwares de gestão têm contribuído para otimizar a operação, tendo em vista que essas ferramentas permitem que fornecedores de meios de cultura, que são a matéria-prima para o On Farm, administrem contratos de comodato dos biorreatores, antecipem pedidos e renovem contratos com mais eficiência, integrando o campo à gestão digital.

**Redução de custos e aumento da eficiência**

A redução de custos é um dos principais atrativos do modelo On Farm, pois o produtor precisa adquirir apenas uma pequena quantidade de inóculo para multiplicar os biológicos na própria fazenda, alcançando rendimentos até sete vezes maiores em volume. Isso reduz gastos em toda a cadeia, desde embalagens e fretes até vendas intermediárias.

A eficiência operacional também é ampliada, a multiplicação dos biológicos próxima à lavoura permite aplicações mais rápidas e eficazes no combate a pragas, doenças e na correção de deficiências do solo. Em algumas situações, a economia pode variar entre 45% e 60%, com respostas agronômicas altamente positivas. O uso de microrganismos benéficos tem se mostrado eficiente no manejo do solo, reduzindo a pressão de patógenos e pragas.

**Impacto ambiental e desafios**

O uso de insumos biológicos já é, por si só, uma prática sustentável, pois promove uma proteção natural e regenerativa das lavouras, além de contribuir para a saúde do solo. Com o Marco Legal dos Bioinsumos (Lei nº 15.070), o modelo On Farm facilita a expansão dessa prática, permitindo a produção em escala e o uso mais amplo dos biológicos.

Ao substituir manejos químicos, o produtor reduz custos e amplia o uso dos bioinsumos em frentes como o manejo do solo e controle de nematoides, além de melhorar o aproveitamento de nutrientes. Essas ações contribuem diretamente para o avanço da agricultura regenerativa no país.

No entanto, o principal desafio enfrentado pelo modelo é a formação e qualificação de equipes técnicas para operar as biofábricas com segurança e eficiência. Outro ponto crítico é a fiscalização sobre o uso e a eventual comercialização indevida dos biológicos multiplicados para uso próprio.

Por outro lado, com regulamentação sólida, suporte tecnológico e investimentos crescentes, o setor tem diante de si uma oportunidade única de unir produtividade, sustentabilidade e inovação, elementos essenciais para o futuro da agricultura nacional.

**(\*) Laerte Nogueira é Squad Leader da Everymind, líder e referência em implementações Salesforce para o agronegócio há mais de 10 anos no mercado e Bruno Arroyo é Gerente de Marketing Estratégico da Agrobiológica, companhia especializada em soluções biológicas para o manejo mais seguro, eficiente e rentável ao agricultor.**

# Chuvas trazem perspectiva de bom desempenho na recria do gado

Maior disponibilidade de pastagens favorece o rebanho, mas produtor precisa de atenção redobrada no manejo para não comprometer saúde dos animais

A chegada da época das águas traz boas perspectivas na recria do gado, uma vez que o rebanho dispõe de uma maior disponibilidade e qualidade das pastagens para se alimentar, o que ajuda no ganho de peso. Ao mesmo tempo, é um período que traz desafios no manejo dos animais que, se não corrigidos, podem prejudicar sua saúde.

“As chuvas favorecem o crescimento e desenvolvimento das forragens, o que significa abundância de pasto com maior volume de massa verde para o gado”, explica o zootecnista e diretor técnico industrial da Connan, Bruno Marson. “Além disso, em comparação à época das secas essas pastagens possuem maior teor de proteína e nutrientes que são essenciais para o desenvolvimento dos animais em fase de crescimento.”

Com o pasto de qualidade e em boa quantidade, o produtor tem a perspectiva de um alto potencial de ganho de peso e de expressar seu potencial genético. Marson fala que os animais de recria apresentam ganhos de peso diário significativos (podendo chegar a 700g a mais de 1kg/dia com suplementação adequada), com consequente redução do tempo até o abate ou da idade de entrada na reprodução.

“Com essas vantagens a propriedade consegue ter mais rentabilidade, uma vez que a produção de arrobas nessa época é mais econômica, pois se aproveita a base volumosa da pastagem, que tem custo de produção menor”, destaca.

### Cuidados no manejo

As boas perspectivas da época, porém, podem ser prejudicadas por alguns fatores comuns ao período, como o aumento de doenças e parasitas. Isso ocorre porque a maior umidade e o calor produzem ambientes próprios para a proliferação de bactérias, parasitas e insetos (como carrapatos e moscas), que acarretam doenças como problemas de casco (pododermatite), mastite e verminoses.



Outro desafio do período é a formação de áreas enlameadas que causam desconforto aos animais, principalmente ao redor dos cochos de suplementação. “A diminuição de consumo também ocorre porque a chuva pode molhar o suplemento mineral nos cochos, comprometendo sua disponibilidade e palatabilidade. Para evitar esses problemas, o ideal é adotar cochos cobertos ou suplementos específicos para garantir o consumo adequado”, detalha Marson.

O zootecnista também lembra que o rebanho pode sofrer com diarreia ou problemas intestinais com a mudança repentina de uma dieta seca e fibrosa para uma pastagem tenra e rica, e orienta que o manejo de transição seja feito com ajustes na suplementação, para que o animal se adapte à nova alimentação.

### Otimização do desempenho

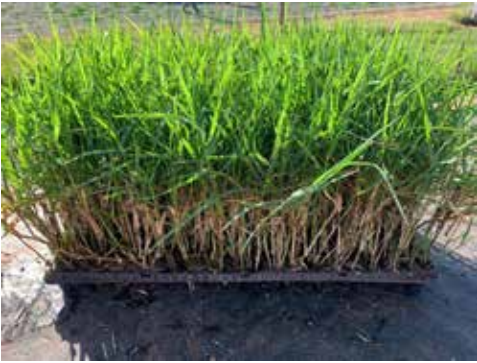
O manejo proativo é fundamental para que o desempenho na recria durante as chuvas seja positivo. Uma medida que pode auxiliar nesse período é o manejo adequado da pastagem para garantir que os animais consumam forra-

## Inovações para a pecuária sustentável

O setor agropecuário brasileiro tem muito a contribuir de forma prática com inovação e tecnologia no combate às mudanças climáticas e preservação ambiental, e já há iniciativas acontecendo no campo. Inclusive, esse foi um dos temas discutidos durante a 30ª edição da Conferência das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (COP 30), realizada recentemente em Belém. Um dos temas que chamou a atenção foi a apresentação dos dados da Embrapa Territorial, reforçando que o setor tem responsabilidade ambiental. Segundo o estudo, os produtores rurais brasileiros preservam 29% das matas nativas do Brasil dentro das propriedades. Para cada hectare dedicado à agropecuária, há 0,9 hectares de protegido dentro das propriedades e 2,1 hectares de vegetação nativa total.

O zootecnista especializado em produção de ruminantes e pastagens, Oswaldo Stival Neto, destaca as contribuições reais do agro que vão ao encontro das demandas ambientais mundiais. Um exemplo é o capim Tifton 85, que vem se tornando mais conhecido pelo pecuarista brasileiro nos últimos anos.

Resultado do cruzamento de uma gramínea de clima temperado dos EUA com uma de clima tropical da África,



esta pastagem, criada em 1992 nos Estados Unidos, tem maior quantidade de matéria seca (alimento) por hectare e mantém cobertura densa que protege o solo contra a erosão, diferente das touceiras de outras pastagens. Além disso, ela oferece ao gado, cerca do dobro do valor nutritivo que o capim braquiária, que é mais comum nas fazendas brasileiras.

Segundo o zootecnista, estudos internacionais revelam que o Tifton 85 tem o potencial de sequestrar cinco vezes mais carbono do que as demais forragens, devido à sua cobertura vegetal. No Brasil, pesquisas também já mostram os resultados. Estudo da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri) apontou que algumas espécies de pastagens perenes, como o Tifton 85, podem ter raízes

gem de boa qualidade e evitar o superpastejo e a formação excessiva de lama.

No caso da suplementação, ela deve ser feita de forma estratégica, com a escolha dos produtos dependendo dos objetivos de ganho de peso, para maximizar o aproveitamento do pasto e fornecer os nutrientes que a forragem, mesmo de boa qualidade, não supre totalmente.

Os animais também precisam ter à disposição áreas de descanso secas e de preferência sombreadas. Por fim, o produtor deve implementar na fazenda um protocolo sanitário eficaz, incluindo vacinação e controle rigoroso de parasitas internos e externos, além de atenção especial à higiene e prevenção de problemas de casco.

“Esse planejamento deve começar já na época das secas, para quando chegarem as águas tudo estar em andamento, sem necessidade de improvisações ou adaptações de última hora. Seguindo essas orientações, o desempenho na recria durante as chuvas tende a ser bastante positivo”, finaliza Marson.

que ultrapassam 2 ou 3 metros de profundidade. Quando manejadas corretamente, essas plantas têm potencial de remover até 3,79 toneladas de CO2eq (dióxido de carbono equivalente) por hectare a cada ano.

“Apesar de ser uma pastagem desenvolvida desde os anos 1990, a forma de plantio por rama, utilizada inicialmente no Brasil não foi eficiente. Mas, nos últimos anos, o desenvolvimento de uma nova técnica de plantio para mudas, criada por brasileiros, vem trazendo maior efetividade para sua implantação”, diz Oswaldo Stival Neto, que hoje dedica-se a cultivar as mudas matrizes, promover seu melhoramento genético e depois transportar para os pastos e realizar seu plantio de forma similar ao de tomate ou batata, usando plantadeiras.

Na visão de Oswaldo Stival Neto, os agropecuaristas estão abertos a se adequar às demandas ambientais, até mesmo para manter a perenidade de seu negócio. “O agropecuarista deseja fazer o uso sustentável da terra, basta apontarmos o caminho. É importante desenvolvermos uma agricultura e pecuária sustentáveis, com impacto positivo real e direto”, observa ele, que já está levando esta tecnologia de Goiás para o Brasil inteiro.

para o agronegócio, destacando o caminho do mercado de capitais, tendências que impactam o crédito e os investimentos no setor. O primeiro painel, sob mediação de Buranello, discutirá inovação e evolução do mercado financeiro no agronegócio, com Bruno Gomes, superintendente de Securitização e Agronegócio da CVM, Moacir Teixeira, sócio fundador da Ecoagro, Ana Paula Freitas Marcelino, gerente de relacionamento da B3, e José Alves Ribeiro Júnior, sócio do escritório VBSO Advogados, que irão analisar como as novas estruturas e instrumentos vêm impulsionando o financiamento agro (<https://direitoagro.com/eventos/>).

## Evento na B3 discute oportunidades no mercado de capitais para o agro

Especialistas do agronegócio e do setor financeiro estarão na Arena B3, em São Paulo, para a realização do evento “O Agro e o Mercado de Capitais” nesta sexta-feira, dia 5 de dezembro, das 8h30 às 12h.

O objetivo é contribuir com o projeto Agro-Capitais iniciado em 2022, que desmistifica o mercado de capitais e apresenta novas fontes de financiamento privado ao agronegócio brasileiro, conectando agentes das cadeias produtivas do agronegócio e investidores. O evento é uma realização do IBDA (Instituto Brasileiro de Direito do Agronegócio), CVM

(Comissão de Valores Mobiliários), IPA (Instituto Pensar Agropecuária) e B3. Além de um panorama sobre oportunidades no mercado de capitais para o agronegócio, serão debatidos o cenário econômico e perspectivas para o agro, inovação e evolução do mercado financeiro no agro, gestão de riscos e oportunidades no agro, tributação e desafios regulatórios no mercado financeiro e de capitais.

Na abertura, Renato Buranello, presidente do IBDA, Geraldo Melo, diretor geral do IPA, e Guilherme Bastos, coordenador do FGV Agro irão abordar o cenário econômico e perspectivas





Viada\_karpovich\_de\_Pexels\_CANVA

EM 2026

# BRASILEIROS ENCONTRAM NO EMPREENDEDORISMO DIGITAL O CAMINHO PARA RECOMEÇAR

Crescimento do trabalho por conta própria, expansão dos marketplaces e pressão econômica levam trabalhadores a buscar renda extra ou nova profissão; especialista aponta que operação estruturada é decisiva para transformar tentativas em negócios reais

A virada para 2026 deve consolidar um movimento que vem ganhando força no país. Trata-se de brasileiros pressionados pelo desemprego, pela renda insuficiente e pela instabilidade econômica que estão migrando para modelos próprios de geração de renda, especialmente por meio de marketplaces como Mercado Livre e TikTok Shop. Para muitos, é uma mudança de carreira forçada pelo contexto atual; para outros, é a chance de complementar o orçamento e dar início a um novo ciclo profissional.

Segundo dados do IBGE, o Brasil encerrou 2024 com cerca de 8,1 milhões de pessoas desocupadas, índice que, apesar da queda frente aos anos anteriores, ainda revela um contingente significativo de trabalhadores sem recolocação. Entre os ocupados, mais de 25 milhões atuam por conta própria, número que cresceu de forma contínua na última década e se tornou o maior já registrado pela pesquisa de emprego.

Esse movimento é acompanhado por outro indicador relevante, quase 40% da população economicamente ativa declara trabalhar para complementar a renda familiar, segundo levantamento da Associação Nacional de Educação Financeira.

Hugo Vasconcelos, especialista em vendas por marketplaces e sócio-fundador da VDV Group, observa que plataformas digitais se tornaram uma saída concreta. “Os marketplaces viraram o caminho de muita gente que precisava recomeçar. Não é só sobre venda online, é sobre devolver dignidade e renda para famílias inteiras”, afirma.

## Marketplace como porta de entrada para uma nova carreira

O avanço dos modelos de venda digital tem relação direta com a facilidade de entrada. Dados do próprio Mercado Livre apontam que mais de 500 mil novos vendedores ingressaram na plataforma em 2024, muitos deles sem experiência prévia em comércio. No TikTok Shop, o crescimento também impressiona: estudos do banco Piper Sandler indicaram que o volume global de vendas deve ultrapassar US\$ 20 bilhões em 2025.

Para Vasconcelos, essa abertura representa oportunidade, mas também risco para quem não tem preparo. “Hoje qualquer pessoa com um celular e um pouco de coragem consegue testar produtos, colocar ofertas no ar e aprender enquanto vende. Mas é muito comum a pessoa vender sem saber precificar, sem entender a



Hugo Vasconcelos

“Os marketplaces viraram o caminho de muita gente que precisava recomeçar. Não é só sobre venda online, é sobre devolver dignidade e renda para famílias inteiras

margem, sem organizar estoque e anúncio. É justamente aí que entra o papel da mentoria em marketplace. Ajudar essas pessoas a transformarem uma tentativa em um negócio de verdade.”

A análise encontra respaldo nos números. Um relatório da NielsenIQ mostrou que até 72% dos vendedores iniciantes abandonam suas lojas nos primeiros seis meses por falta de estrutura operacional, dificuldade de precificação e erros de gestão. O resultado é a transformação de uma oportunidade promissora em frustração financeira.

## 2026: ano de virada para quem quer mudar de carreira

A chegada de 2026 deve intensificar esse cenário. Tendências econômicas apontam que o trabalhador brasileiro continuará buscando meios alternativos de renda diante da pressão inflacionária, da informalidade crescente e do salário médio que permanece estagnado. O ganho real do trabalhador caiu 1,2% em 2024, de acordo com o Dieese, enquanto os custos essenciais, alimentação, transporte e energia seguem em alta.

O empreendedorismo digital aparece como uma rota de transição de carreira mais rápida e acessível, especialmente para quem busca flexibilidade ou planeja abandonar um emprego que já não entrega segurança financeira. Para muitos, trata-se de um recomeço. “Muita gente entra no Mercado Livre ou no TikTok Shop pela necessidade. Nosso papel é fazer essa pessoa sair do modo tentativa e erro e entrar no modo negócio estruturado”, diz Vasconcelos.

Ele destaca que a virada para 2026 marca o início de uma nova fase do empreendedorismo no país, impulsionada por duas frentes: facilitação tecnológica e democratização do acesso à venda online. “Estamos vivendo uma nova fase do empreendedorismo. É muito mais fácil começar a vender, mas o desafio agora é aprender a fazer isso com método, gestão e acompanhamento para não transformar oportunidade em frustração.”

## Estabilidade e qualidade de vida

Um levantamento da MindMiners revela que 63% dos trabalhadores brasileiros pretendem buscar renda extra em 2026, seja para equilibrar o orçamento, seja para iniciar a transição para uma nova profissão. Entre os entrevistados, 41% afirmaram ter interesse em abrir um pequeno negócio digital.

Para Vasconcelos, esse movimento está diretamente ligado à busca por autonomia e por uma vida mais estável. “O empreendedorismo deixou de ser só ambição. Hoje ele é, para muita gente, o caminho para ter segurança financeira. E as plataformas digitais permitem que a pessoa comece com pouco e cresça de forma gradual, desde que tenha um método claro.”

Avaliações de consultorias de mercado reforçam que o trabalhador brasileiro está redesenhando sua própria carreira, priorizando formatos que permitam flexibilidade, previsibilidade de renda e possibilidade de crescimento. O comércio digital vem se tornando o vetor mais acessível para essa mudança.

Com a expectativa de novos vendedores entrando no Mercado Livre, TikTok Shop e outras plataformas nos próximos anos, o especialista acredita que 2026 será decisivo para quem deseja mudar de profissão ou reforçar a renda atual. “A transformação não acontece só quando a pessoa começa a vender. Ela começa quando a pessoa entende que precisa estruturar o negócio. É isso que define quem vai continuar no mercado.”

Para ele, a economia brasileira passa por uma reorganização silenciosa: milhões de pessoas têm usado o digital como porta de saída do desemprego e, ao mesmo tempo, como porta de entrada para uma nova vida profissional. “É um movimento que mistura necessidade, oportunidade e um desejo genuíno de melhorar de vida. E quando bem orientado, cria histórias reais de recomeço”, conclui.



Justock\_CANVA