



NOVA CORRIDA PELA EFICIÊNCIA



POR QUE A GESTÃO DE PROCESSOS VOLTA AO CENTRO DA ESTRATÉGIA

▶▶ Leia na página 8

Reforma Tributária

Transição sem simplificação e com insegurança jurídica

Todos somos a favor da Reforma Tributária com a simplificação, a neutralidade e a redução de distorções do sistema fiscal brasileiro que ela trará.

Mas não se pode ignorar que estes benefícios ainda estão distantes e o que temos, por ora, é um rastro de insegurança gerando preocupações e riscos para as empresas.

A transição é a parte mais delicada da Reforma Tributária. Dependendo de como acontecer poderá impedir que os benefícios cheguem para muitas empresas porque elas não sobreviverão até lá. Então, vamos todos ajudar para que a transição ocorra da melhor forma e atentar-se aos pontos críticos é uma maneira de colaboração.

No âmbito da CBS, como todos os recursos são pagos à União, não há maiores disputas, mas o IBS traz seus desafios que precisarão estar no radar do Comitê Gestor.

A definição do local do consumo nas operações de bens e serviços é um dos pontos preocupantes. Em uma economia cada vez mais digital, descentralizada e baseada em serviços, identificar onde o consumo efetivamente ocorre é tarefa complexa, sujeita a interpretações divergentes e impactará na arrecadação dos entes públicos. Como serão estabelecidas alíquotas próprias pelos Estados e Municípios, isto ainda pode trazer sombras do fantasma da guerra fiscal. Ninguém vai querer perder e, antes da racionalidade do sistema, virá, certamente o interesse da arrecadação.

Alguns somente agora perceberam que teremos a convivência dos dois sistemas tributários, o atual e o novo, durante uma longa transição. Na venda de uma mercadoria, por exemplo, haverá um tributo calculado por dentro do preço (ICMS) e



Silvania Tognetti

“A transição é a parte mais delicada da Reforma Tributária. Dependendo de como acontecer poderá impedir que os benefícios cheguem para muitas empresas porque elas não sobreviverão até lá.

outro por fora (IBS) e, também, teremos algumas obrigações acessórias duplicadas. E um dos impactos será a apropriação de créditos na aquisição de mercadorias nos dois impostos, porque as regras de apropriação são distintas. O produto A, por exemplo, dá direito a crédito com o destaque na nota fiscal para o ICMS, mas somente poderá ser reconhecido o crédito para IBS em momento posterior. Outro produto dá direito a crédito no IBS, mas não no ICMS.

Os profissionais que atuam na formação de preço das empresas e os que apuram os tributos precisarão conversar bastante para não acontecerem erros, bitributação ou conflitos de interpretação. O sistema

tributário ficará mais simples, mas isto depois de ficar bem complicado durante a transição que se arrastará por alguns anos.

E se a apropriação de créditos gera dúvidas, muito mais preocupação geram os créditos acumulados. O temor de que esses valores se tornem de difícil recuperação afeta decisões de investimento e planejamento financeiro. Será assunto prioritário nas equipes de planejamento fiscal das empresas que buscarão a redução dos saldos acumulados para reduzir incertezas de recuperação no futuro.

A governança do Comitê Gestor do IBS também levanta questionamentos relevantes. A centralização de decisões em um órgão nacional desafia o pacto federativo e pode gerar conflitos sobre autonomia dos entes subnacionais, especialmente se critérios técnicos forem contaminados por disputas políticas. E vai começar justamente em ano de eleição...

Além disso, setores intensivos em contratos de longo prazo envolvendo entes públicos — como infraestrutura, concessões e parcerias público-privadas — já vislumbram riscos de desequilíbrio econômico-financeiro. E não será diferente nos contratos de fornecimento de longo prazo privados. A alteração estrutural da carga tributária pode desencadear uma onda de pedidos de reequilíbrio e judicialização.

A sociedade brasileira está navegando em um oceano novo, mas pode ser atingida por uma tempestade de leis, decretos e normas administrativas instáveis, contraditórias ou excessivamente complexas. As águas não serão calmas nos próximos anos, o país corre o risco de substituir um contencioso tributário por outro, apenas com novos nomes. É preciso atenção.

(Fonte: Silvania Tognetti é especializada em Direito Tributário e sócia do Tognetti Advocacia).

Negócios em Pauta

Divulgação/MPor



Portos do Sudeste mostram seu protagonismo na infraestrutura logística do Brasil

Portos do Sudeste movimentam 635 milhões de toneladas e ajudam balança comercial

Enquanto o Brasil celebra o melhor triênio da história em sua balança comercial (2023-2025), os portos do Sudeste mostram protagonismo da infraestrutura logística. Dados consolidados até novembro de 2025 mostram que os terminais da região funcionaram como a grande alavanca do comércio exterior, movimentando 635,3 milhões de toneladas de cargas. O volume representa um crescimento de 6,01% em relação ao mesmo período do ano anterior, reafirmando a capacidade da região de operar, com igual eficiência, as duas pontas da balança: o volume massivo de commodities e cargas de alto valor agregado. "O Sudeste demonstra, na prática, o conceito de eficiência multimodal. Temos ali portos públicos e terminais privados operando em sintonia para garantir que o Brasil não perca oportunidades", analisa o ministro de Portos e Aeroportos, Silvio Costa Filho. ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Divulgação/Gateway



Gateway começa 2026 com vagas na área de tecnologia e remuneração de até R\$ 26 mil

@A Gateway, empresa especializada em tecnologia e inovação, inicia o ano com a abertura de 23 vagas para profissionais da área de tecnologia da informação. As posições oferecem remunerações que variam de R\$ 2.500 a R\$ 26 mil, conforme o nível de senioridade e a complexidade do projeto. As oportunidades estão concentradas em áreas estratégicas, como engenharia de dados, inteligência artificial, desenvolvimento, SAP, DevOps, gestão de mudanças e compliance. Cerca de 80% das vagas são para atuação remota. As demais exigem presença física ou modelo híbrido em cidades como Campinas, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre. Em boa parte dos processos seletivos, o inglês fluente é uma exigência, especialmente para cargos que envolvem atuação com times globais ou participação em projetos internacionais (<https://gateway.com.br/nossas-vagas>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

A Outra Sala

Antes da frase acabar, o desastre já estava armado

Por Ana Luisa Winckler



▶▶ Leia na página 4

O fim do checkout: como pagamentos invisíveis moldam o e-commerce de 2026

O varejo digital brasileiro está prestes a entrar em uma nova era. Se até 2024 a disputa girava em torno da disponibilidade, aceitar Pix, oferecer carteira digital, marcar presença em marketplaces, o jogo de 2026 deixa de ser sobre meios de pagamento e passa a ser sobre eliminar o “momento do checkout”. ▶▶

Campanhas de incentivo personalizadas e instantâneas impulsionam equipes

Este ano, as vendas do período do Natal bateram a casa dos R\$ 72,71 bilhões, o melhor desempenho desde 2014, segundo estimado pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). ▶▶

NRF 2026: O varejo que vencerá em 2026 não será apenas o mais digital, mas o inteligente

A NRF 2026, maior evento global do varejo, consolida uma mudança estrutural na forma como o setor encara a Inteligência Artificial. ▶▶

Ano novo, novos negócios: o que é preciso saber para empreender em 2026

Com a chegada de um novo ano, muitos brasileiros passam a avaliar oportunidades para mudar de carreira, conquistar autonomia profissional ou investir em um negócio próprio. Nesse contexto, o sistema de franquias segue como uma das alternativas mais procuradas por quem deseja empreender com mais segurança, estrutura e suporte. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular

OPINIÃO

Como a Inteligência Artificial molda novos contornos ao cenário criminal

Jacqueline Valadares e Arthur Cassiani (*)

A Inteligência Artificial (IA) é central nas inovações tecnológicas do século 21 e se faz presente em produtos, serviços e dispositivos do cotidiano.

É crucial reconhecer que ela também traz consequências involuntárias, além de seus efeitos positivos. O filósofo e sociólogo Jacques Ellul (1968) já alertava que “toda aplicação técnica, em suas origens, apresenta efeitos (imprevisíveis e secundários) muito mais desastrosos do que a situação anterior.” Assim, a análise da IA deve ser pautada pela prudência, levando-se em consideração não apenas os benefícios, mas, sobretudo, os desafios que podem surgir.

Historicamente, a sociedade rechaçou inovações, sob o temor de que o cotidiano das pessoas fosse ameaçado. No entanto, tal resistência nunca foi o suficiente para impedir avanços. Onde há demanda, a Tecnologia irrompe, ganha força e conquista usuários. A eletricidade substituiu velas, e os smartphones fundiram outros meios de Comunicação. Essa inevitabilidade mostra que, apesar das preocupações, ao longo da história, a adaptação e a busca por eficiência prevalecem.

Nesse contexto, a discussão sobre uma IA responsável é vital. Tal abordagem busca garantir que os sistemas de Inteligência Artificial sejam éticos, confiáveis e benéficos, respeitando princípios fundamentais, como justiça, transparência, confiabilidade, privacidade e inclusão.

Entretanto, no Brasil, persistem desafios práticos, como o acesso limitado ao ensino de qualidade. O país carece de formação básica para que a população lide de forma segura com os avanços tecnológicos.

Um dos perigos da IA, inclusive, é a migração do crime do mundo real para o cibernético. Compreender o ecossistema

digital de cibersegurança e prevenir crimes é fundamental. A transição do físico para o ciberespaço encoraja comportamentos delituosos, alimentados pela sensação de impunidade e anonimato.

Exemplo recente, que ganhou repercussão nacional, ilustra este tipo de risco: uma mulher, do Rio Grande do Sul-RS, foi, supostamente, enganada por golpistas, que utilizaram IA para simular um relacionamento dela com o ator e produtor norte-americano Brad Pitt. Convencida de que se encontraria com o astro do cinema, ela aguardou por horas no aeroporto, no Brasil — até descobrir que tudo não passava de fraude.

O caso evidencia como as tecnologias podem ser manipuladas para ludibriar seja quem for. Situações como essa se repetem diariamente e reforçam a necessidade de cautela em interações online.

Os governantes, portanto, devem criar parâmetros éticos para o uso da Inteligência Artificial; e investir em Polícia Investigativa, para desarticular organizações criminosas que operam digitalmente. Sem políticas públicas adequadas e investimentos significativos nas Polícias Civas, o Brasil poderá enfrentar um cenário de alta criminalidade digital, o que coloca em risco a segurança dos cidadãos e a integridade dos bancos de dados públicos e privados.

A ascensão da IA apresenta, simultaneamente, oportunidades e dilemas. Para navegar pelo mundo digital, é imprescindível que a sociedade se prepare, com regulação do uso da Tecnologia, de forma ética e investimento no policiamento cibernético e na Educação Digital da população.

(*) Jacqueline Valadares é delegada de Polícia; presidente do Sindicato dos Delegados de Polícia do Estado de São Paulo (Sindpesp).

(*) Arthur Cassiani é servidor do Tribunal de Justiça (TJ) do Estado de São Paulo; doutorando e mestre em Direito, pela Universidade Estadual Paulista (Unesp).

News@TI

Microsoft amplia participação feminina na tecnologia com novas formações em IA e programação

@A Microsoft anuncia a abertura das inscrições para a 9ª edição do Elas na IA, programa de formação gratuito voltado a mulheres com foco em Inteligência Artificial, e para um curso de introdução a Python, que abre 2.500 vagas gratuitas. As iniciativas são voltadas para mulheres cis, trans e travestis, maiores de 16 anos, que desejam aprender sobre Inteligência Artificial ou desenvolver conhecimentos básicos em programação. Os programas oferecem aulas gratuitas e online, conduzidas por especialistas da Microsoft. O Elas na IA reforça o compromisso da Microsoft em fomentar a inclusão, reduzir desigualdades de acesso e ampliar a participação de mulheres no setor de tecnologia do Brasil. A iniciativa contribui para que mulheres em diferentes momentos da carreira tenham mais oportunidades no mercado de trabalho. Em sua 9ª edição, o curso apresenta conteúdos introdutórios sobre a administração de agentes de IA do Copilot e IA aplicada à produtividade. Também serão disponibilizadas 2.500 vagas gratuitas para o curso de introdução a Python, voltado a mulheres que desejam dar os primeiros passos na programação. A formação é oferecida pela ONG WoMakersCode, por meio da plataforma maismulheres.tech, em colaboração com o grupo Women at Microsoft, e será realizada em formato online. Inscrições abertas no link (https://aka.ms/elasnaia) entre os dias 13 de janeiro a 12 de fevereiro.

Gemini resolve um mistério de séculos

O livro Crônica de Nuremberg é uma das obras mais importantes da história, e foi publicado em 1493 em Nuremberg, Alemanha.

Vivaldo José Breternitz (*)

Escrito em latim por Hartmann Schedel e originalmente intitulado Liber Chronicarum, é considerado uma das primeiras enciclopédias ilustradas do mundo.

Em uma das folhas de um exemplar da obra, existem anotações manuscritas - abreviações de palavras em latim e numerais romanos, cujo significado não era conhecido, ao contrário do texto impresso.

Recentemente, pesquisadores alimentaram o Gemini 3.0 Pro com imagens em alta resolução da Crônica e das anotações e solicitaram que a inteligência artificial tentasse descobrir o significado das anotações. A tarefa exigiu mais do que reconhecimento de caracteres: envolveu raciocínio sobre paleografia, cronologia e história.

O sistema concluiu que as anotações não eram marcas aleatórias ou ornamentos, mas que seu autor buscava determinar o ano de nascimento de Abraão, procurando conciliar diferentes escritos antigos e calendários.

O modelo conseguiu decifrar os termos latinos abreviados, interpretar numerais romanos e conectá-los a outras passagens da própria Crônica de Nuremberg.



mizoula_CANVA

Mais do que resolver um enigma de séculos, o feito se destaca porque o Gemini não apenas transcreveu ou supôs significados: produziu uma explicação estruturada sobre a lógica das anotações e sua relação com o conteúdo impresso, algo que antes dependia de especialistas, que frequentemente não chegavam a consenso.

O resultado evidencia como modelos de IA começam a ir além do reconhecimento de padrões, avançando para tarefas de raciocínio aplicado que com-

binam visão, linguagem e conhecimento histórico.

O desfecho aponta para um papel cada vez mais relevante da inteligência artificial em áreas como humanidades, pesquisa arquivística e análise histórica, onde vastos acervos visuais e textuais ainda permanecem pouco explorados e que podem abrir novos horizontes para o conhecimento da história.

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

2026 é o ano da IA + Indústrias tradicionais: manufatura, energia, agro, logística

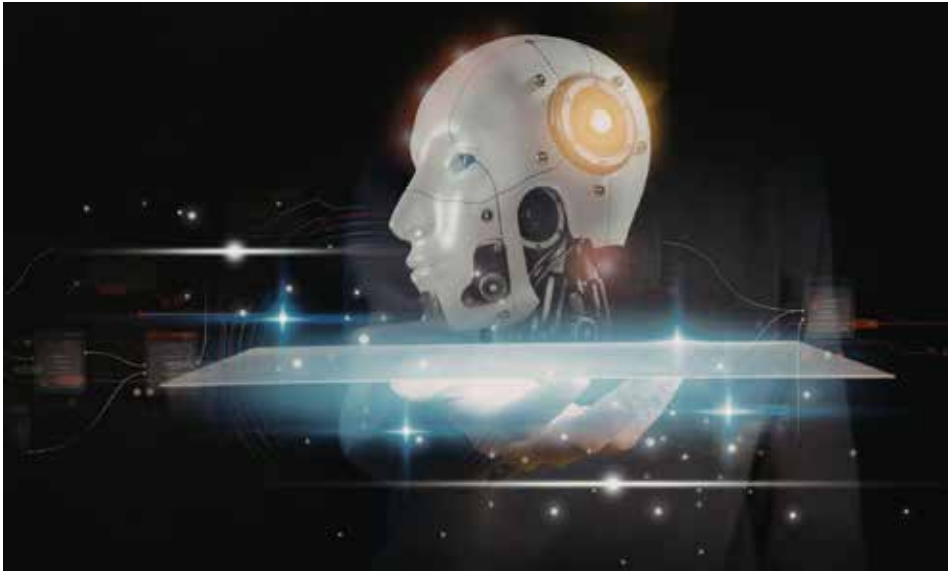
2026 pode, de fato, marcar o momento em que a inteligência artificial (IA) deixa de ser vista apenas como experimento ou diferencial tecnológico para se consolidar como pilar central da operação nas indústrias “tradicionais”, como manufatura, agro, energia e logística.

Smaranda_Dragana_Images_CANVA

Na manufatura global, por exemplo, o mercado de IA registrou expressivo crescimento. Segundo a The Business Research, estima-se que o valor desse mercado será de aproximadamente US\$5,8 bilhões em 2025, partindo de cerca de US\$4,1 bilhões em 2024. Os relatórios apontam para valores muito maiores em 2029, o que revela a convicção de analistas de que tecnologias como machine learning, automação e análise de dados não são modismos, mas parte da infraestrutura industrial futura. É relevante notar também que, segundo levantamento de 2025 da Rockwell Automation, 95% dos fabricantes globais já investiram ou planejam investir em IA/ML nos próximos cinco anos, o que demonstra que a adoção é a regra, não a exceção. Para metade dessas empresas, o uso de IA será central para controle de qualidade, melhoria de processos e operacionalização da chamada “produção inteligente”.

No agronegócio, o impulso é igualmente forte. Segundo estimativas da IMARC Group, o mercado global de IA no agro foi avaliado em US\$2,6 bilhões em 2025 e deverá atingir cerca de US\$13,0 bilhões até 2034, com taxa de crescimento anual composta (CAGR) de aproximadamente 19,5%. Isso reflete o crescente uso de IA em agricultura de precisão, monitoramento por satélite ou drones, análise de solo, previsões climáticas e otimização do uso de insumos, transformações que elevam rendimentos, reduzem desperdícios e tornam o campo mais eficiente e sustentável.

No entanto, nem todos os setores avançam no mesmo ritmo, especialmente a logística. No Brasil, por exemplo, um



95% dos fabricantes globais já investiram ou planejam investir em IA/ML nos próximos cinco anos, o que demonstra que a adoção é a regra, não a exceção. Para metade dessas empresas, o uso de IA será central para controle de qualidade, melhoria de processos e operacionalização da chamada “produção inteligente”

estudo recente aponta que apenas 30% das empresas do setor utilizam IA em suas operações de supply chain e logística, revelando uma lacuna relevante entre o potencial da tecnologia e sua adoção prática, o que sinaliza que há oportunidade para quem quiser liderar a inovação no país. Mesmo globalmente, embora muitos

líderes de supply chain prevejam que a IA trará maior visibilidade, eficiência e resiliência às cadeias produtivas, a adoção plena ainda enfrenta obstáculos como integração de dados, governança e qualificação de pessoal.

Esse contraste realça que, para 2026, o desafio para indústrias tradicionais não é mais “se deve adotar IA”, mas “como adotar IA com escala, consistência e resultados concretos”. As empresas que estiverem preparadas para transformar pilotos em processos contínuos, investindo em infraestrutura de dados, integração entre sistemas operacionais e analíticos, governança, segurança e pessoal capacitado, estarão em vantagem competitiva clara. Ao mesmo tempo, aquelas que continuarem tratando a IA como experimento ou luxo arriscam perder eficiência, agilidade e vantagem de custo frente a concorrentes que já operam usando dados e algoritmos.

(Fonte: Amure Pinho é empreendedor há mais de 20 anos, já foi presidente da Associação Brasileira de Startups (Abstartups), é investidor-anjo em mais de 51 startups e fundador do Investidores.vc, plataforma de investimento em startups que já investiu mais de R\$45 milhões nos últimos anos).

 José Hamilton Mancuso (1936/2017)	Laurinda Machado Lobato (1941-2021)	Responsável: Lilian Mancuso
Editórias <i>Economia/Política:</i> J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); <i>Ciência/Tecnologia:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agteliterarioph.com.br); <i>Comercial:</i> comercial@netjen.com.br <i>Publicidade Legal:</i> lilian@netjen.com.br	<i>Webmaster/TI:</i> Fabio Nader; <i>Editoração Eletrônica:</i> Ricardo Souza. <i>Revisão:</i> Maria Cecília Camargo; <i>Serviço informativo:</i> Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA. Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.	Jornal Empresas & Negócios Ltda Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080 Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br) Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90 JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003) Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.
Colaboradores: Claudia Lazzarotto, Eduardo Moisés, Geraldo Nunes e Heródoto Barbeiro.	ISSN 2595-8410	

Cresce contratação de pessoas 50+ no comércio e nos serviços em SP

A participação de profissionais com mais de 50 anos na força laboral teve um aumento gradual entre janeiro e novembro de 2025, segundo um levantamento das admissões nos setores de comércio e serviços realizado pela FecomercioSP

Entre as 5,88 milhões de admissões formais no período, segundo dados do Caged, a participação desses trabalhadores foi de 9%. Em 2021, o percentual era menor, de 7%.

A maior parte, de 48%, correspondeu a trabalhadores de até 29 anos; e 43%, a pessoas entre 30 e 49 anos. Segundo a FecomercioSP, o setor de serviços é o que concentra o maior porcentual de trabalhadores com esse perfil etário, sendo 10% das contratações no acumulado até novembro, ante 8% no comércio atacadista. Já o comércio varejista tem maior concentração de trabalhadores mais jovens, com 57% das contratações



Marcílio Camargo/ABR

O setor de serviços é o que concentra o maior porcentual de trabalhadores.

composta por pessoas de até 29 anos.

Mesmo assim, a participação de trabalhadores com mais de 50 anos no comércio varejista passou de 5% para 8%, se comparados os meses de novembro de 2021 e 2025.

Entre os mais jovens houve recuo de 60% para 56%.

“O aumento da presença de profissionais com mais de 50 anos nas admissões está associado ao envelhecimento da população economicamente ativa, à

maior permanência dessas pessoas no mercado e à valorização, por parte das empresas, de atributos como experiência, estabilidade e menor rotatividade. Esses fatores são particularmente importantes nos setores de Comércio e Serviços, que enfrentam elevados custos associados ao turnover”, diz a FecomercioSP.

O estudo revelou ainda que, entre janeiro e novembro de 2025, nos setores de comércio e serviços, foram contratadas 3,15 milhões de mulheres e 2,73 milhões de homens. Na comparação com o mesmo período de 2021, a participação feminina avançou 3 pontos percentuais (p.p.), passando a representar 54% das admissões (ABR).

Brasil movimentou quase US\$ 3 bi em comércio com Irã em 2025

O Brasil manteve um comércio de quase US\$ 3 bilhões com o Irã em 2025, apesar do país persa representar apenas 0,84% das exportações brasileiras. Dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (Mdic) mostram que as vendas brasileiras para Teerã somaram US\$ 2,9 bilhões no ano passado, consolidando o Irã como o quinto principal destino das exportações nacionais no Oriente Médio.

Embora ocupe a 31ª posição no ranking geral dos destinos das exportações brasileiras, o Irã aparece atrás apenas de Emirados Árabes Unidos, Egito, Turquia e Arábia Saudita na região. No ano passado, as vendas brasileiras ao país superaram as destinadas a mercados como Suíça, África do Sul e Rússia. O comércio bilateral é fortemente concentrado no agronegócio. Em 2025, milho e soja responderam por 87,2% das exportações brasileiras ao Irã.

Somente o milho representou 67,9% do total, com vendas superiores a US\$ 1,9 bilhão, enquanto a soja respondeu por 19,3%, somando cerca de US\$ 563 milhões. Também figuram entre

os principais produtos exportados açúcares e itens de confeitaria, farelos de soja para alimentação animal e petróleo. As importações brasileiras provenientes do Irã, por sua vez, foram bem mais modestas.

Em 2025, o Brasil comprou cerca de US\$ 84 milhões do país do Oriente Médio, com destaque para adubos e fertilizantes, que corresponderam a aproximadamente 79% do total, além de frutas, nozes, pistaches e uvas secas. A relação comercial entre os dois países tem apresentado oscilações nos últimos anos. Em 2022, as exportações brasileiras ao Irã atingiram US\$ 4,2 bilhões, o maior valor da série recente, antes de recuarem em 2023 e voltarem a crescer em 2024 e 2025.

Do lado das importações, os volumes variaram de forma ainda mais acentuada, com quedas expressivas em 2023 e recuperação no ano passado.

O tema ganhou nova dimensão após o presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, anunciar que irá impor tarifas de 25% sobre países que mantiverem relações comerciais com o Irã (ABR).

Financiamento de veículos fecha 2025 com 7,3 mi de unidades

Levantamento realizado no Sistema Nacional de Gravames (SNG), operado pela B3 e que registra as operações de financiamento de compras de veículos automotivos no país, demonstra que 2025 teve alta de 2% nos financiamentos para esses itens, com um total de 7,3 milhões de unidades financiadas. O levantamento mostra que é a terceira alta seguida, o que indica tendência de alta consolidada, além do melhor resultado em unidades desde 2011.

Os estados do Nordeste e do Norte tiveram aumento, respectivamente, de 12,3% e 9,8%, o que foi determinante para o resultado positivo. Entre os financiamentos, veículos novos foram 2,6 milhões de unidades, mais de 50% do total de vendas, que até novembro foram 4,6 milhões de unidades, segundo a Fenabreve, associação de empresas do setor. Os usados foram 4,6 milhões de unidades, mas o país carece de dado público consolidado sobre o total de vendas para esse tipo de veículo, em 2025.

O levantamento da B3 indica ainda que, entre os veículos financiados no ano passado, 41,9% foram comercializados na Região Sudeste, incluindo novos e usados. Na sequência estão as regiões Sul, com 20,2%, Nordeste, com 19,5%, Centro-Oeste, com 10,6%, e Norte, com 7,9% do total de financiamentos (ABR).

Crescer além das fronteiras exige mais do que escala

Gláucia Fernandes (*)

A internacionalização de redes de franquias de alimentação deixou de ser um movimento aspiracional para se tornar uma estratégia concreta de crescimento e perenidade. Em um cenário global, no qual o foodservice permanece como o segmento mais representativo do franchising, marcas que atingem maturidade operacional passam a enxergar a expansão internacional não apenas como diversificação geográfica, mas como um exercício de sofisticação empresarial.

No entanto, expandir além das fronteiras nacionais impõe desafios que exigem preparo, método e, sobretudo, clareza estratégica, especialmente quando falamos de conceitos gastronômicos autorais, de experiência e posicionamento premium. O mercado global de franquias segue em expansão, impulsionado pela urbanização, pela valorização da conveniência e pelo consumo de experiências.

Ao mesmo tempo, observa-se uma elevação no nível de exigência do consumidor, que hoje busca marcas com identidade clara, consistência de entrega e propósito. Esse contexto cria oportunidades relevantes para redes de alimentação bem estruturadas. Contudo, também eleva o grau de complexidade da operação internacional, tornando insuficiente a simples replicação de um modelo doméstico bem-sucedido.

O primeiro grande desafio está na adaptação regulatória e institucional. Afinal, cada país possui marcos legais próprios para franquias, legislação trabalhista específica, exigências sanitárias rigorosas e regimes tributários distintos. A internacionalização responsável requer investimento em assessoria jurídica local e governança corporativa capaz de mitigar riscos e garantir compliance desde o primeiro dia de operação.

Outro ponto crítico está ligado à cadeia de suprimentos. Conceitos gastronômicos baseados em qualidade, padronização e experiência sensorial precisam equilibrar fidelidade à proposta original com a viabilidade logística local. Desenvolver fornecedores regionais homologados, sem comprometer o padrão da marca, é um dos fatores que mais impactam as margens e

a sustentabilidade do negócio no exterior.

A gestão de pessoas e de cultura de serviço também assume protagonismo. Em redes de alimentação com posicionamento premium, a experiência entregue ao cliente é tão relevante quanto o produto. Reproduzir esse padrão em diferentes contextos culturais exige treinamento, liderança local capacitada e processos claros de acompanhamento de performance.

Internacionalizar é, acima de tudo, um exercício de gestão de marca. A identidade precisa ser forte o suficiente para atravessar fronteiras, mas flexível para dialogar com hábitos de consumo, expectativas e referências culturais distintas. O erro mais comum é confundir padronização com rigidez, no entanto, marcas globais bem-sucedidas são aquelas que sabem adaptar sem descaracterizar. Nesse processo, a proteção da propriedade intelectual e a correta gestão da marca tornam-se ativos estratégicos, especialmente em mercados com alto grau de competitividade e exposição.

Para o investidor, participar da expansão internacional de uma franquia representa uma oportunidade de integrar um projeto de crescimento estruturado, com potencial de valorização relevante no médio e longo prazo. Mas essa decisão exige análise criteriosa: modelo de suporte oferecido pela franqueadora, maturidade do plano de internacionalização, clareza contratual e alinhamento de expectativas são fatores determinantes para o sucesso da operação.

Expandir internacionalmente não é um movimento oportunista; é um sinal de maturidade. Exige visão estratégica, disciplina operacional e capacidade de execução consistente. Para marcas de alimentação que se propõem a atuar em mercados globais — e para franqueados que desejam caminhar juntos nessa jornada — o sucesso está menos na velocidade da expansão e mais na qualidade das decisões que a sustentam. Crescer além das fronteiras é possível. Sustentar esse crescimento, com excelência e rentabilidade, é o verdadeiro desafio.

(*) - É diretora de marketing e franquias do L'Entrecôte de Paris (www.lentrecotedeparis.com.br).



NEGÓCIOS em **PAUTA**

lobato@netjen.com.br

A – Mentores Voluntários

Quer ajudar a formar a próxima geração de meninas em tecnologia? Então, inscreva-se como mentora ou mentor na Technovation Summer School for Girls (TechSchool), que tem como objetivo ensinar tópicos relacionados à computação e ao empreendedorismo para meninas de 8 a 18 anos. Na oitava edição, o evento será realizado de forma remota e atenderá 75 alunas de escolas públicas e privadas de todo o Brasil. As inscrições para quem deseja se tornar mentora ou mentor seguem abertas. Para participar, basta preencher o formulário no link: (<https://forms.gle/UKmTBQ36cRFrJHPz7>).

B – Fitch Ratings

A Rodobens Consórcio acaba de receber da Fitch Ratings as atribuições de Rating Nacional de Longo Prazo 'AA+(bra)' e de Curto Prazo 'F1+(bra)'. Estes ratings colocam a empresa na segunda melhor categoria possível de risco de crédito de longo prazo, e na mais alta faixa para curto prazo. O anúncio é um marco para o setor. Com isso, torna-se a única administradora de consórcios do Brasil a contar com um rating público de crédito. Com mais de 60 anos de tradição e inovação, a Companhia fortalece sua posição como um dos maiores players independentes do mercado.

C – Cestas Básicas

O Fundo Social de São Paulo, em parceria com a Coca-Cola, realizou no último domingo (11) a distribuição de 1.446 cestas básicas a famílias em situação de vulnerabilidade social de Paraisópolis, na zona sul da capital paulista. As cestas, doadas pela Coca-Cola FEMSA Brasil no âmbito de uma iniciativa do Sistema Coca-Cola, foram distribuídas com o apoio da Associação Palmeirinha, uma das organizações da sociedade civil parceiras do Fundo Social de São Paulo, que atua diretamente

na comunidade. As doações foram destinadas a famílias previamente cadastradas e acompanhadas pela entidade, com kits compostos por itens de primeira necessidade.

D – Oportunidades

A BrasilCenter, empresa especializada na gestão de soluções de atendimento aos clientes, começa 2026 com a abertura de mais de 400 vagas para profissionais de call center e consultores de vendas em condomínios. As oportunidades incluem posições nos estados de Espírito Santo, São Paulo e Minas Gerais. Para participar do processo seletivo, os interessados devem cadastrar o currículo no site (<https://vemprabcc.gupy.io/>), selecionar a função para a qual desejam se candidatar e seguir para a primeira etapa online.

E – Finanças

O início do ano impõe despesas sazonais como IPVA, IPTU, material escolar e matrícula. Para enfrentá-las, 74% dos brasileiros afirmam que costumam se organizar financeiramente, segundo a pesquisa “O papel dos benefícios nas compras de fim de ano dos brasileiros”, encomendada pela 99Pay, carteira digital da 99, e conduzida pelo Instituto Locomotiva. O levantamento revela que 47% da população relatam guardar dinheiro antecipadamente, enquanto 24% costumam utilizar o 13º salário para cobrir os gastos típicos do período. Já 19% recorrem ao parcelamento das contas e 26% dizem não adotar nenhum tipo de planejamento financeiro.

F – Leilões

Para quem deseja começar o ano novo com casa nova ou fazendo um ótimo negócio, a Zuk, líder em leilão de imóveis no Brasil, realiza leilões com ofertas e condições de pagamentos especiais em janeiro. São mais de mil imóveis para todos os perfis de compradores, desde opções resi-

denciais e comerciais, passando por terrenos e áreas rurais. Há também imóveis abertos a propostas e consórcio. As formas de pagamento disponíveis são: à vista, à vista com desconto, parcelado e financiado em até 420 vezes. Além disso, há opções em diversos estados brasileiros, com descontos que podem chegar a 77%. As vendas ocorrem online na plataforma intuitiva da companhia: (<https://www.portalzuk.com.br/>).

G – Gestão de Fundos

O Banco do Nordeste (BNB) alcançou a marca de R\$ 21,5 bilhões de patrimônio líquido sob gestão de fundos de Investimento, uma evolução de 30,1% em comparação ao início do ano passado, quando o volume sob gestão da área de Ativos de Terceiros da Instituição era de R\$ 16,6 bilhões. A expansão também se refletiu na base de investidores. A quantidade de cotistas saiu de 175.579 em 1º de janeiro de 2025 para 223.589 no último dia do ano, um crescimento de 27,5%, reforçando o fortalecimento da presença do Banco no mercado de investimentos e a maior capilaridade da distribuição de fundos.

H – Em Cartaz

O Brasil mais uma vez se destacou no Globo de Ouro, dessa vez com “O Agente Secreto”. O longa, que recebeu os prêmios de “Melhor filme de língua não inglesa” e “Melhor ator em filme de drama”, já foi assistido por mais de 1,2 milhão de pessoas, de acordo com levantamento da ABRAPLEX - Associação Brasileira das Empresas Exibidoras Cinematográficas Operadoras de Multiplex. O filme segue em cartaz desde 06 de novembro em todo o país, com a expectativa de ampliação do número de salas após as recentes conquistas.

I – Veículos Antigos

Proprietários de veículos com mais de 30 anos de fabricação já podem inscrever seus automóveis no Leilão de Veículos Antigos, que abre o calendário de 2026 com sua 65ª edição, em São Paulo. O evento será realizado nos dias 27 e 28 de fevereiro, no Garagem 55 Mooca, um dos principais espaços dedicados à cultura automotiva da capital paulista. As inscrições seguem abertas até o dia 24 de janeiro e podem ser feitas pelo site oficial do evento: (www.circuitodeleiloes.com.br). Podem participar veículos fabricados até 1996, desde que apresentem condições de preservação e originalidade compatíveis com os critérios do leilão.

Siberian IV Participações Ltda.

CNPJ/MF 62.778.276/0001-52 - NIRE 35.267.98568-0

Alteração ao Contrato Social.

Razão Social: **Siberian IV Participações Ltda.** NIRE: 35.267.98658-0, CNPJ/MF 62.778.276/0001-52, Ato Societário: **Alteração ao Contrato Social**, Nº de Ordem 2 (Segunda). Data da assinatura **01/12/2025**. Resumo dos eventos: *Atos típicos do processo de Cisão Parcial, aumento do Capital Social, alteração de cláusulas do Contrato Social (Incorporadora de Parcela Cindida)*. Pelo presente instrumento particular, a parte abaixo: **Lemvig RJ Infraestrutura e Redes de Telecomunicações S.A.**, sociedade anônima de capital fechado, com sede na Cidade de São Paulo/SP, na Rua Joaquim Floriano, nº 294, 3º e 4º andares, Itaim Bibi, CEP 04.534-001, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 36.741.993/0001-08, que tem seus atos constitutivos devidamente arquivados na JUCESP sob o NIRE 35.300.62198-1, neste ato representada nos termos dos seus atos constitutivos por seus representantes legais, **Daniel Lafer Matandoss**, brasileiro, solteiro, engenheiro, portador da Cédula de Identidade RG nº 38.353.134-2 (SSP/SP), inscrito no CPF/MF sob o nº 396.627.078-16 e a Diretora Comercial, **Carolina de Farias Vilela**, brasileira, divorciada, administradora de empresas, portadora da Cédula de Identidade RG nº 34.424.964-5 (SSP/SP), inscrita no CPF/MF sob o nº 050.604.854-39, ambos residentes e domiciliados na Cidade de São Paulo/SP, e que mantêm endereço comercial na rua Joaquim Floriano, nº 294, 3º e 4º Andares, Itaim Bibi, CEP 04.534-001, (doravante denominada, também, "Lemvig RJ"), Agindo na condição de única sócia da **Siberian IV Participações Ltda.**, sociedade empresária limitada, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 62.778.276/0001-52, com seus atos constitutivos arquivados na JUCESP sob o NIRE 35267986580, com sede na Cidade de São Paulo/SP sita à Rua Joaquim Floriano, n.º 294, 3º e 4º Andares, Itaim Bibi, CEP 04.534-001 ("Sociedade"), **Resolve**, na melhor forma de direito, nos termos e para fins do Art. 1.072 da Lei 10.406 de 10 de junho de 2002 ("Código Civil"), proceder à alteração do Contrato Social da Sociedade, o que fazem conforme os termos e condições delineados a seguir: **1. Apreciação do Protocolo e Justificativa da Cisão Parcial**. 1.1. Resolve a Sócia aprovar, sem quaisquer restrições ou ressalvas, o "*Instrumento Particular de Protocolo de Intenções e Justificação de Intenções e Justificação de Cisão Parcial da Lemvig Torres e Infraestrutura de Telecomunicações Ltda. com Incorporação da Parcela Patrimonial Cindida pela Siberian IV Participações Ltda.*", o qual, assinado nesta data de 01 de dezembro de 2025, por e entre a Sociedade e **Lemvig Torres e Infraestrutura de Telecomunicações Ltda.**, sociedade empresária limitada, com sede na cidade de São Paulo/SP, sita à Rua Joaquim Floriano, nº 294, 3º e 4º andares, bairro do Itaim Bibi, CEP 04.534-001, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 54.226.555/0001-85 e com seus atos constitutivos devidamente registrados na JUCESP sob o NIRE 35234954026 ("Cindida" e "Protocolo e Justificação", respectivamente), que, estabeleça as justificativas, os termos, cláusulas e condições da cisão parcial do patrimônio da Cindida e a incorporação da parcela patrimonial cindida pela Sociedade, que passa a fazer parte integrante deste instrumento na forma do **Anexo I. 2. Ratificação da Nomeação dos Responsáveis pelo Laudo de Avaliação**. 2.1. Ato contínuo, a Sócia delibera por ratificar, sem quaisquer restrições ou ressalvas, a nomeação e contratação **Account Assessors S/S Ltda.**, sociedade simples limitada, com sede na Cidade de Barueri/SP, na Avenida Andrômeda, n.º 885, 35º andar, sala 3.523, Alphaville, CEP 06.473-000, inscrita no CNPJ/MF sob o n.º 96.513.015/0001-22 e registrada no Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo ("CRC/SP") sob o nº 2SP017202/0-2 ("Empresa Avaliadora"), para a elaboração do laudo de avaliação, com o objetivo de determinar o valor contábil da parcela cindida a ser segregada da Sociedade e verdade para a Incorporadora ("Laudo de Avaliação"), o qual, fazendo parte do Protocolo e Justificação na forma de seu **Anexo 9.6**, passa automaticamente a ser parte integrante do presente instrumento também. 2.1.1. Fez a Sócia constar deste instrumento, na forma da lei, que: nos termos da legislação vigente, a Empresa Avaliadora declarou: (i) não ser titular, direta ou indiretamente, de qualquer valor mobiliário ou derivativo referenciado em valor mobiliário de emissão da Incorporadora e da Sociedade, (ii) não ter conflito de interesse, direto ou indireto, ou ter conhecimento de qualquer outra circunstância que represente conflito de interesse em relação aos serviços prestados ou que lhe diminua a independência necessária ao desempenho de suas funções, e (iii) não ter conhecimento de nenhuma ação do controlador ou dos administradores com objetivo de direcionar, limitar, dificultar ou praticar quaisquer atos que tenham ou possam ter comprometido acesso, utilização ou conhecimento de informações, bens, documentos ou metodologias de trabalho relevantes para qualidade das respectivas conclusões. 2.1.2. Fez constar, ainda, que a parcela cindida da Cindida, a ser verdade para a Sociedade foi avaliado por seu valor contábil. 2.1.3. Por fim, faz-se constar que o Laudo de Avaliação teve fundamentação nas demonstrações financeiras da Sociedade levantadas na data de 30 de novembro de 2025, conforme balanete integrante do Laudo de Avaliação ("Data-Base"). 3. **Aprovação do Laudo de Avaliação**. 3.1. A Sócia aprova, na sequência, o Laudo de Avaliação, preparado pela Empresa Avaliadora, incorporado ao presente instrumento na forma de **Anexo 9.6**, do Protocolo e Justificação. 3.1.1. Faz-se constar deste ato que, conforme demonstrado no Laudo de Avaliação fornecido pela Empresa Avaliadora, que é também ora anexado ao presente instrumento, o valor total líquido contábil do patrimônio que compõe a parcela cindida corresponde a um total de R\$ R\$ 766.912,87 (setecentos e sessenta e seis mil, novecentos e doze reais e oitenta e sete centavos), que terão os centavos desconsiderado para fins do aumento do capital social da Incorporadora uma vez que, verdadeira parcela cindida nos termos acima e que representam, ainda, a somatória do valor contábil atribuído aos ativos e passivos compositores da parcela cindida, todos que são decorrentes dos itens de infraestrutura de telecomunicações, destinados a receber equipamentos de propagação e/ou geração direta de sinais de telefonia móvel e/ou internet 4G e/ou 5G, na forma de torres e outros tipos de receptáculos, tal como eventuais documentos, formulários e fichas a eles inerentes, e, ainda, eventuais contratos e licenças atrelados. 3.1.1.1. Tudo o quanto descrito nos moldes do item 3.1.1, encontra-se devidamente definido e individualizado no Protocolo e Justificação e seus anexos, sendo, portanto, tais descritivos incorporados à presente alteração contratual. 3.1.2. Deste tópico faz-se constar, ainda, que a Sociedade assumirá, absorverá e suportará as variações patrimoniais relativas à parcela cindida que ocorrerem entre a Data-Base e a presente data, observado que as variações patrimoniais positivas entre a Data-Base e a presente data serão adicionadas à conta de reserva de capital da Sociedade e qualquer variação negativa entre a Data-Base e a presente data será adicionada à conta de prejuízos acumulados da Sociedade. 4. **Aprovação da Incorporação da Parcela Cindida**. 4.1. Ato seguinte, a Sócia aprova a incorporação da Parcela Cindida da Cindida ao capital social da Sociedade, em todos os termos e condições tratados no Protocolo, em observância às determinações dos artigos 223 a 229 da Lei nº 6.404/76, fazendo constar que, concomitantemente, a cisão parcial é ora aprovada nos mesmos termos pela própria Sócia agindo na qualidade de Sócia única da Cindida, em sede de alteração contratual própria daquela. 4.1.1. Nos termos do artigo 1.118 do Código Civil, e do artigo 234 da Lei nº 6.404/76, a certidão da cisão parcial passada pelo Registro Público de Empresas Mercantis será documento hábil para o registro e a averbação, nos registros públicos e privados competentes, da sucessão universal, pela Sociedade, em relação aos ativos, bens, direitos, pretensões, faculdades, poderes, imunidades, ações, exceções, deveres, obrigações, sujeições e responsabilidades integrantes ou relacionados à parcela cindida verdade para a Sociedade. 4.1.2. A Sócia deixa consignado que nos termos do Protocolo e Justificação, a Sociedade sucederá a Cindida, a título universal sem solução de continuidade, em relação aos ativos, bens, direitos, pretensões, faculdades, poderes, imunidades, ações, exceções, deveres, obrigações, sujeições e responsabilidades decorrentes, exclusivamente, da parcela cindida, ora verdade para a Sociedade, sendo que a Sociedade somente será responsável pelas dívidas, obrigações passivos que lhe forem expressamente transferidas no Protocolo Justificação, não sendo solidariamente responsável por quaisquer outras dívidas, obrigações e passivos da Cindida, em consonância com disposto no artigo 233, parágrafo único, da Lei 6.404/76. 5. **Aumento do Capital Social**. 5.1. Em razão da deliberação tomada no Item 4.1 acima, resolve a Sócia aumentar o capital social inicial, totalmente subscrito e integralizado, de R\$ 100,00 (cem reais), para R\$ 767.012,00 (setecentos e sessenta e sete mil e doze reais) mediante a emissão de 766,912 (setecentos e sessenta e seis mil, novecentos e doze) quotas nominativas com valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada representativas do Capital Social da Sociedade, que são todas subscritas pela única Sócia e que representam um aumento, portanto, de R\$ 766.912,00 (setecentos e sessenta e seis mil, novecentos e doze reais) equivalente ao valor de avaliação da parcela patrimonial cindida ora incorporada ao capital social da Sociedade. 5.2. Faz-se necessário, portanto, prosseguir com a consequente alteração da redação da Cláusula Quarta do Contrato Social da Sociedade, a qual passa a vigorar com a seguinte nova redação: "**Cláusula 4ª - O capital social da Sociedade é de R\$ 767.012,00 (setecentos e sessenta e sete mil e doze reais), totalmente subscrito e integralizado em moeda corrente nacional e bens, dividido em 767.012 (setecentos e sessenta e sete mil e doze), quotas, com valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada uma, todas pertencentes à única Sócia, Lemvig RJ Infraestrutura e Redes de Telecomunicações S.A.**". **Parágrafo Primeiro. A responsabilidade da Sócia é restrita ao valor de suas quotas. Parágrafo Segundo. A cada quota corresponde um voto nas deliberações sociais.**" 6. **Autorização à Administração**. 6.1. Ato contínuo, a Sócia delibera por autorizar a administração da Sociedade, na forma como deve ser representada por sua diretoria, a praticar todos quaisquer atos necessários para a efetivação da implementação das deliberações ora aprovadas, assim como assinar todos os documentos e cumprir com todas as formalidades que se façam necessárias, nos termos e condições estabelecidos no presente instrumento e em quaisquer documentos acessórios. 7. **Consolidação do Contrato Social**. 7.1. Por fim, a Sócia opta por não realizar a consolidação do Contrato Social nesta oportunidade. E, assinam o presente contrato por via eletrônica na forma permitida pela IN 81/20 do DREI, para registro e arquivamento na JUCESP São Paulo/SP, 01 de dezembro de 2025. **Sócia: Lemvig RJ Infraestrutura e Redes de Telecomunicações S.A.** Por: Daniel Lafer Matandoss e Carolina de Farias Vilela Cargo: Diretores. Certifico o registro sob o nº 001.729/26-3 em 07/01/2026 da empresa **Siberian IV Participações Ltda**, NIRE nº 35267986580, protocolado sob o nº 5370686257. Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 11/01/2026 por **Marina Centurion Dardani** - Secretário Geral. Autenticação: 283468781. A JUCESP garante a autenticidade do registro e da Certidão de Interior Teor quando visualizado diretamente no portal www.jucesonline.sp.gov.br.

BNP PARIBAS Cardif do Brasil Seguros e Garantias S.A.

CNPJ/MF nº 08.279.191/0001-84 - NIRE: 35.300.334.311

Extrato da Ata da Assembleia Geral Extraordinária Realizada em 30/06/2025

Em 30/06/2025, às 15h, na sede social da Companhia, com a totalidade dos acionistas da Companhia. **Mesa:** Presidente: Sr. Francisco Javier Valenzuela Cornejo (representado por seu procurador, Sr. Renato Alessandri Alves de Oliveira); Secretária: Sra. Ana Paula Schmidt. **Deliberações:** Na conformidade da Ordem do Dia, as seguintes deliberações foram tomadas, por unanimidade de votos e sem quaisquer ressalvas: **(a)** A Assembleia Geral **consigna a renúncia** da Sheyna Hakim, RF nº 9379398, CPF nº 221.195.198-09, com relação ao cargo de Membro Efetivo do Conselho de Administração da Companhia, conforme Carta de Renúncia recebida em 30/06/2025. **(b)** Em ato contínuo, a Assembleia Geral **elege o Sr. Emmanuel Pelegr**, RNE nº V307816-J, CPF/MF nº 227.256.918-85, para o cargo de Membro Efetivo do Conselho de Administração, com mandato até 31/03/2027. O Conselho ora eleito, declara, sob as penas da lei, que não está impedido de exercer a administração da Companhia, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade. O Conselho toma posse, nesta data, mediante assinatura do termo de posse e declaração de desimpedimento, anexo como **Documento II** da presente ata, aprovado pela mesa e arquivado na sede da Companhia. **(c)** Em decorrência da deliberação supra, a Assembleia Geral ratifica a composição do Conselho de Administração: **(i)** Sr. **Francisco Javier Valenzuela Cornejo**, passaporte nº F46495252, CPF nº 234.112.428-33, como Presidente do Conselho de Administração, com mandato até 31 de março de 2027; **(ii)** Sr. **Emmanuel Pelegr**, RNE nº V307816-J, CPF/MF nº 227.256.918-85, como Membro Efetivo do Conselho de Administração, com mandato até 31/03/2027; **(iii)** Sr. **Ana Angélica Bezler**, Passaporte nº 22A483987, CPF nº 718.636.281-85, para o cargo de Membro Efetivo do Conselho de Administração, com mandato até 31/03/2027; **(iv)** **Patrick Maurice Pagés**, passaporte nº 16DL15677, CPF/MF nº 004.782.101-91, para o cargo de Membro Suplente do Conselho de Administração, com mandato até 31/03/2027; **(v)** Renato Alessandri Alves de Oliveira, RF nº 19670704 SSP/SP, CPF/MF nº 255.749.058-09, para o cargo de Membro Suplente do Conselho de Administração, com mandato até 31 de março de 2027; e **(vi)** Sr. **Ricardo Constandino Vaz Guimarães**, RG nº 20.479.548-5, CPF nº 266.849.178-96, para o cargo de Membro Suplente do Conselho de Administração, com mandato até 31/03/2027. **(d)** A Assembleia Geral aprova a publicação desta ata na forma de extrato. Nada mais. São Paulo, 30/06/2025. **Mesa: Francisco Javier Valenzuela Cornejo** (p.p. Renato Alessandri Alves de Oliveira) - Presidente da Mesa; **Ana Paula Schmidt** - Secretária da Mesa. **JUCESP** nº 422.419/25-4 em 26/11/2025. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

BNP PARIBAS Cardif do Brasil Seguros e Garantias S.A.

CNPJ/ME nº 08.279.191/0001-84 - NIRE: 35.300.334.311

Extrato da Ata da Assembleia Geral Extraordinária Realizada em 13/10/2025

Em 13/10/2025, às 11h, na sede social da Companhia, com a totalidade dos acionistas da Companhia. **Mesa:** Presidente: Sr. Francisco Javier Valenzuela Cornejo (representado por seu procurador, Sr. Renato Alessandri Alves de Oliveira); Secretária: Sra. Ana Paula Schmidt. **Resumo das Deliberações:** Os acionistas, por unanimidade de votos e sem quaisquer ressalvas, deliberaram quanto segue: **(a)** aprovar destinação da Reserva de Lucros, no montante de R\$ 64.400.000,00, para distribuição às acionistas a título de dividendos, observada a proporção de sua participação no capital social, na forma abaixo indicada: **(b)** **(i)** R\$ 64.391.838,49 para a acionista **BNP Paribas Cardif S.A.**, e **(ii)** R\$ 8.161,51 (oito mil, cento e sessenta e um reais e cinquenta e um centavos) para a acionista **Cardif Assurances Risques Divers S.A.**; **(c)** autorizar os diretores e/ou procuradores da Companhia a assinarem todos os documentos e a procederem com todos os atos necessários e convenientes para o pagamento dos dividendos acima mencionados até o dia 20/10/2025; e **(d)** aprovar publicação desta ata de Assembleia Geral Extraordinária na forma de extrato. Nada mais. São Paulo, 13/10/2025. **Mesa:** Francisco Javier Valenzuela Cornejo - Presidente; p.p. Renato Alessandri Alves de Oliveira; Ana Paula Schmidt - Secretária. Acionistas Presentes: BNP Paribas Cardif S.A. p.p. Renato Alessandri Alves de Oliveira; Cardif Assurances Risques Divers S.A. p.p. Renato Alessandri Alves de Oliveira. **Francisco Javier Valenzuela Cornejo** (p.p. Renato Alessandri Alves de Oliveira), Presidente da Mesa; **Ana Paula Schmidt** - Secretária da Mesa. **JUCESP** nº 422.419/25-4 em 26/11/2025. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

Lemvig Torres e Infraestruturura de Telecomunicações Ltda.

CNPJ/MF 54.226.555/0001-85 - NIRE 35.234.95402-6

Quinta Alteração ao Contrato Social

Razão Social: **Lemvig Torres e Infraestrutura de Telecomunicações Ltda.**, NIRE 35.234.95402-6, CNPJ/MF 54.226.555/0001-85, Ato Societário: **Alteração ao Contrato Social Não Consolidado**. Nº de Ordem 5 (quinta). Data da Assinatura: **01/12/2025. Resumo dos Eventos:** *Ato típicos do processo de cisão parcial, redução do capital social, alteração de cláusulas do Contrato Social (Cindida)*. Pelo presente instrumento particular, a parte abaixo: **Lemvig RJ Infraestrutura e Redes de Telecomunicações S.A.**, sociedade anônima de capital fechado, com sede na Cidade de São Paulo/SP, sita à Rua Joaquim Floriano, nº 294, 3º e 4º andares, Itaim Bibi, CEP 04.534-001, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 36.741.993/0001-08, que tem seus atos constitutivos arquivados na JUCESP sob o NIRE 35.300.62198-1, neste ato representada nos termos de seu Estatuto Social por seus representantes legais, o Diretor Financeiro **Daniel Lafer Matandoss**, brasileiro, solteiro, engenheiro, portador da Cédula de Identidade RG nº 38.353.134-2 (SSP/SP), inscrito no CPF/MF sob o nº 396.627.078-16 e a Diretora Comercial, **Carolina de Farias Vilela**, brasileira, divorciada, administradora de empresas, portadora da Cédula de Identidade RG nº 34.424.964-5 (SSP/SP), inscrita no CPF/MF sob o nº 050.604.854-39, ambos residentes e domiciliados na Cidade de São Paulo/SP, e que mantêm endereço comercial na rua Joaquim Floriano, nº 294, 3º e 4º Andares, Itaim Bibi, CEP 04.534-001, (doravante denominada, também, "Lemvig RJ"), Agindo na condição de única sócia da **Lemvig Torres e Infraestrutura de Telecomunicações Ltda.**, sociedade empresária limitada, com sede na cidade de São Paulo/SP, sita à Rua Joaquim Floriano, nº 294, 3º e 4º andares, bairro do Itaim Bibi, CEP 04.534-001, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 54.226.555/0001-85 e com seus atos constitutivos devidamente registrados na Junta Comercial do Estado de São Paulo sob o NIRE 35234954026 ("Sociedade"), **Resolve**, nos termos e para fins do Art. 1.072 da Lei 10.406 de 10 de junho de 2002 ("Código Civil"), proceder à alteração do Contrato Social da Sociedade, o que fazem conforme os termos e condições delineados a seguir: **1. Apreciação do Protocolo e Justificativa da Cisão Parcial**. 1.1. Resolve a Sócia aprovar, sem quaisquer restrições ou ressalvas, o "*Instrumento Particular de Protocolo de Intenções e Justificação de Cisão Parcial da Lemvig Torres e Infraestrutura de Telecomunicações Ltda. com Incorporação da Parcela Patrimonial Cindida pela Siberian IV Participações Ltda.*", o qual, assinado nesta data de 01 de dezembro de 2025 por e entre a Sociedade e **Siberian IV Participações Ltda.**, esta última que é sociedade empresária limitada, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 62.778.276/0001-52, com seus atos constitutivos arquivados na JUCESP sob o NIRE 35267986580, com sede na Cidade de São Paulo/SP sita à Rua Joaquim Floriano, nº 294, 3º e 4º Andares, Itaim Bibi, CEP 04.534-001 ("Incorporadora" e "Protocolo e Justificação", respectivamente), estabeleça as justificativas, os termos, cláusulas e condições da cisão parcial do patrimônio da Sociedade e a incorporação da parcela patrimonial cindida pela Incorporadora, que passa a fazer parte integrante deste instrumento na forma do **Anexo I. 2. Ratificação dos Termos da Contratação dos Responsáveis pela Avaliação**. 2.1. Ato contínuo, a Sócia delibera por ratificar, sem quaisquer restrições ou ressalvas, a nomeação e contratação da **Account Assessors S/S Ltda**, sociedade simples limitada, com sede na Cidade de Barueri/SP, na Avenida Andrômeda, n.º 885, 35º andar, sala 3.523, Alphaville, CEP 06.473-000, inscrita no CNPJ/MF sob o n.º 96.513.015/0001-22 e registrada no Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo ("CRC/SP") sob o nº 2SP017202/0-2 ("Empresa Avaliadora"), para a elaboração do laudo de avaliação, com o objetivo de determinar o valor contábil da parcela cindida a ser segregada da Sociedade e verdade para a Incorporadora ("Laudo de Avaliação"), o qual, fazendo parte do Protocolo e Justificação na forma de seu **Anexo 9.6**, passa automaticamente a ser parte integrante do presente instrumento também. 2.1.1. Fez a Sócia constar deste instrumento, na forma da lei, que: nos termos da legislação vigente, a Empresa Avaliadora declarou: **(i)** não ser titular, direta ou indiretamente, de qualquer valor mobiliário ou derivativo referenciado em valor mobiliário de emissão da Incorporadora e da Sociedade, **(ii)** não ter conflito de interesse, direto ou indireto, ou ter conhecimento de qualquer outra circunstância que represente conflito de interesse em relação aos serviços prestados ou que lhe diminua a independência necessária ao desempenho de suas funções, e **(iii)** não ter conhecimento de nenhuma ação do controlador ou dos administradores com objetivo de direcionar, limitar, dificultar ou praticar quaisquer atos que tenham ou possam ter comprometido acesso, utilização ou conhecimento de informações, bens, documentos ou metodologias de trabalho relevantes para qualidade das respectivas conclusões. 2.1.2. Fez constar, ainda, que a parcela cindida da Sociedade, a ser verdade para a Incorporadora foi avaliado por seu valor contábil. 2.1.3. Por fim, faz-se constar que o Laudo de Avaliação teve fundamentação nas demonstrações financeiras da Sociedade levantadas na data de 30 de novembro de 2025, conforme balanete integrante do Laudo de Avaliação ("Data-Base"). 3. **Aprovação do Laudo de Avaliação**. 3.1. A Sócia aprova, na sequência, o Laudo de Avaliação, preparado pela Empresa Avaliadora, incorporado ao presente instrumento na forma de **Anexo 9.6**, do Protocolo e Justificação. 3.1.1. Faz-se constar deste ato que, conforme demonstrado no Laudo de Avaliação fornecido pela Empresa Avaliadora, que é também ora anexado ao presente instrumento, o valor total líquido contábil do patrimônio que compõe a parcela cindida corresponde a um total de R\$ 766.912,87 (setecentos e sessenta e seis mil, novecentos e doze reais e oitenta e sete centavos), que terão os centavos desconsiderados para fins de redução de capital social da Cindida, tal como para aumento do capital social da Incorporadora, e que representam, ainda, a somatória do valor contábil atribuído aos ativos e passivos compositores da parcela cindida, todos que são decorrentes dos itens de infraestrutura de telecomunicações, destinados a receber equipamentos de propagação e/ou geração direta de sinais de telefonia móvel e/ou internet 4G e/ou 5G, na forma de torres e outros tipos de receptáculos, tal como eventuais documentos, formulários e fichas a eles inerentes, e, ainda, eventuais contratos e licenças atrelados. 3.1.1.1. Tudo o quanto descrito nos moldes do item 3.1.1, encontra-se devidamente definido e individualizado no Protocolo e Justificação e seus anexos, sendo, portanto, tais descritivos incorporados à presente alteração contratual. 3.1.2. Deste tópico faz-se constar, ainda, que a Incorporadora assumirá, absorverá e suportará as variações patrimoniais relativas à parcela cindida que ocorrerem entre a Data-Base e a presente data, observado que as variações patrimoniais positivas entre a Data-Base e a presente data serão adicionadas à conta de reserva de capital da Incorporadora e qualquer variação negativa entre a Data-Base e a presente data será adicionada à conta de prejuízos acumulados da Incorporadora. 4. **Aprovação da Cisão Parcial**. 4.1. Em seguida, a Sócia resolve, em observância às determinações dos artigos 223 a 229 da Lei nº 6.404/76, aprovar a cisão parcial da Sociedade, com a segregação da parcela cindida a sua incorporação pela Incorporadora, nos exatos termos e condições previstos no Protocolo e Justificação. 4.1.1. Nos termos do artigo 1.118 do Código Civil, e 234 da Lei nº 6.404/76, a certidão da cisão parcial passada pelo Registro Público de Empresas Mercantis será documento hábil para o registro e a averbação, nos registros públicos e privados competentes, da sucessão universal, pela Incorporadora, em relação aos ativos, bens, direitos, pretensões, faculdades, poderes, imunidades, ações, exceções, deveres, obrigações, sujeições e responsabilidades integrantes ou relacionados à parcela cindida verdade para a Incorporadora. 4.2. Ainda no que tange ao processo de cisão parcial ora aprovado, a Sócia resolve consignar que nos termos do Protocolo e Justificação, a Incorporadora sucederá a Sociedade, a título universal e sem solução de continuidade, em relação aos ativos, bens, direitos, pretensões, faculdades, poderes, imunidades, ações, exceções, deveres, obrigações, sujeições e responsabilidades decorrentes, exclusivamente, da parcela cindida da Sociedade a ser verdade para a Incorporadora, sendo que a Incorporadora somente será responsável pelas dívidas, obrigações e passivos que lhe forem expressamente transferidas no Protocolo e Justificação, não sendo solidariamente responsável com a Sociedade por quaisquer outras dívidas, obrigações e passivos da Sociedade, em consonância com o disposto no artigo 233, parágrafo único, da Lei nº 6.404/76. 5. **Redução do Capital Social**. 5.1. Como consequência da cisão parcial, o patrimônio líquido e o ativo imobilizado a ser cindido da Sociedade será respectiva e proporcionalmente reduzido do capital social da Sociedade, no montante de R\$ 766.912,00 (setecentos e sessenta e seis mil, novecentos e doze reais) mediante o cancelamento de 766.912 (setecentos e sessenta e seis mil, novecentos e doze) quotas nominativas com valor de R\$ 1,00 (um real) cada, de emissão da Sociedade, passando o capital social, hoje no valor de R\$ 6.910.354,00 (seis milhões, novecentos e dez mil, trezentos e cinquenta e quatro reais), dividido em 6.910.354 (seis milhões, novecentos e dez mil, trezentos e cinquenta e quatro) quotas com valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada, para **R\$ 6.143.442,00** (seis milhões, cento e quarenta e três mil, quatrocentos e quarenta e dois reais), dividido em 6.143.442 (seis milhões, cento e quarenta e três mil, quatrocentos e quarenta e duas) quotas nominativas, permanecendo tais quotas de emissão da Sociedade com valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada, assim como todas continuam a ser detidas pela Sócia, única na Sociedade. 5.2. Ato contínuo, de forma a refletir o quanto aprovado na forma do Item 5.1., acima, a Sócia decide por proceder com a consequente alteração da redação da Cláusula Quarta do Contrato Social da Sociedade, a qual passa a vigorar com a seguinte nova redação: "**Cláusula 4ª - CAPITAL SOCIAL/ O Capital Social subscrito é de R\$ 6.143.442,00 (seis milhões, cento e quarenta e três mil, quatrocentos e quarenta e dois reais), correspondente a 6.143.442 (seis milhões, cento e quarenta e três mil, quatrocentos e quarenta e duas), quotas com valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada, todas subscritas, integralizadas e detidas, únicas e exclusivamente, pela Sócia Lemvig RJ Infraestrutura e Redes de Telecomunicações S.A.**". **Parágrafo Primeiro. A responsabilidade da Sócia é restrita ao valor de suas quotas. Parágrafo Segundo. A cada quota corresponde um voto nas deliberações sociais.**" 6. **Autorização à Administração**. 6.1. Ato contínuo, a Sócia delibera por autorizar a administração da Sociedade, na forma como deve ser representada por sua diretoria, a praticar todos quaisquer atos necessários para a efetivação da implementação das deliberações ora aprovadas, assim como assinar todos os documentos e cumprir com todas as formalidades que se façam necessárias, nos termos e condições estabelecidos no presente instrumento e em quaisquer documentos acessórios. 7. **Consolidação do Contrato Social**. 7.1. Por fim, a Sócia opta por não realizar a consolidação do Contrato Social nesta oportunidade. A sócia então, de acordo com a redação dada a este instrumento, assina o presente contrato em 03 (três) vias de igual teor e forma, ou, alternativamente, por via eletrônica na forma permitida pela IN 81/20 do DREI, para registro e arquivamento na Junta Comercial do Estado de São Paulo/ São Paulo/SP 01 de dezembro de 2025. **Sócia: Lemvig RJ Infraestrutura e Redes de Telecomunicações S.A.** Por: Daniel Lafer Matandoss e Carolina de Farias Vilela Cargo: Diretores. Certifico o registro sob o nº 001.728/26-0 em 07/01/2026 da empresa **Lemvig Torres e Infraestrutura de Telecomunicações Ltda.**, NIRE nº 35234954026, protocolado sob o nº 5370687250. Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 11/01/2026 por **Marina Centurion Dardani** - Secretário Geral. Autenticação: 283468781. A JUCESP garante a autenticidade do registro e da Certidão de Interior Teor quando visualizado diretamente no portal www.jucesonline.sp.gov.br.

BNP PARIBAS Cardif Luizaseg Seguros S.A.

CNPJ nº 07.746.953/0001-42 - NIRE: 35.300.327.641

Extrato da Ata da Assembleia Geral Extraordinária Realizada em 15/05/2025

Em 15/05/2025, às 10h, na sede social da Companhia, com a totalidade dos acionistas da Companhia. **Mesa:** Sr. Francisco Javier Valenzuela Cornejo (representado por seu procurador, Sr. Renato Alessandri Alves de Oliveira), Presidente; Sra. Ana Paula Schmidt, Secretária. **Deliberações:** Na conformidade da Ordem do Dia, as seguintes deliberações foram tomadas, por unanimidade de votos e sem quaisquer ressalvas: **(a)** aprovar o aumento do capital social da Companhia, atualmente de R\$ 133.883.372,00, totalmente integralizado em moeda corrente nacional, para **R\$ 139.470.462,00**, um aumento, portanto, de R\$ 59.587.090,00, mediante a emissão de 59.587.090 novas ações ordinárias, com preço de emissão de R\$ 1,00 por ação fixado de acordo com as disposições do artigo 13 da Lei das Sociedades por Ações - LSA. Como resultado da emissão das ações ora referidas, o capital social da Companhia passa a ser dividido em 139.470.462 ações ordinárias, nominativas e com valor nominal unitário de R\$ 1,00. As novas ações emitidas são subscritas pela acionista **CNP Participações Societárias S.A.**, que as integra, neste ato, mediante a capitalização da totalidade dos saldos das reservas de capital e das reservas de lucros constantes do Balanço Patrimonial da Companhia de 31/03/2025, conforme o previsto no Boletim de Subscrição; **(b)** aprovar expressamente o Boletim de Subscrição, mencionado no item "a" acima, que constitui o **Documento I** da presente ata, autenticado pela Mesa e que será arquivado na sede da Companhia, e declarar formalmente concretizado o aumento de capital mediante a emissão das referidas novas ações ordinárias; **(c)** aprovar, em decorrência da deliberação do item "a" acima, a alteração do artigo 5º do Estatuto Social, que passa a vigorar com a seguinte redação: "**Artigo 5º - O capital social subscrito e integralizado é de R\$ 139.470.462,00, dividido em 139.470.462 ações ordinárias, todas nominativas e com valor nominal unitário de R\$ 1,00, podendo ser representadas por certificados assinados por 2 Diretores. § único - Cada ação ordinária dá direito a 1 voto nas deliberações das Assembleias Gerais.**"; **(d)** consolidar, em virtude das deliberações acima tomadas, o Estatuto Social da Companhia, que constitui o **Documento II** da presente ata, autenticado pela Mesa e que será arquivado na sede da Companhia; **(e)** autorizar os diretores e/ou procuradores da Companhia a assinarem todos os documentos e a procederem com todos os atos que venham a ser necessários para a implementação dos atos aprovados; e **(f)** aprovar a publicação desta ata na forma de extrato. Nada mais. São Paulo, 15/05/2025. **Mesa:** Sr. Francisco Javier Valenzuela (p.p. Renato Alessandri Alves de Oliveira) - Presidente da Mesa; Sra. Ana Paula Schmidt - Secretária da Mesa. **Acionista Presente:** **CNP Participações Societárias S.A.** - Renata Alessandri Alves de Oliveira - Diretor; Marcel Dorf - Diretor. **JUCESP** nº 428.727/25-6 em 08/12/2025. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

Da promessa à realidade: o papel da IA na detecção de fraudes

Cynthia Catlett (*)

A inteligência artificial está entre as ferramentas mais comentadas na detecção de fraudes, em razão de sua capacidade de analisar grandes volumes de dados com rapidez e escala, sobretudo em áreas como pagamentos, compras e investigações internas

Essa transformação é real: sistemas de IA conseguem identificar padrões e desvios que métodos tradicionais dificilmente captariam. Por exemplo, em serviços financeiros, soluções alimentadas por IA monitoram transações em tempo real, analisando comportamentos e sinais que poderiam indicar fraude antes que perdas financeiras ocorram. Estudos mostram que instituições bancárias que adotam IA conseguem reduzir falsos positivos e aprimorar a precisão na identificação de transações suspeitas, preservando tanto receitas quanto a confiança dos clientes.

No entanto, muitas organizações acabam soterradas por alertas que não levam a resultados relevantes. O problema não é a tecnologia em si, mas, frequentemente, a falta de compreensão clara de suas capacidades e limitações. Modelos mal calibrados ou mal inseridos nos processos decisórios geram volumes elevados de sinais de baixa qualidade, o que causa fadiga nas equipes, atrasos na resposta a riscos reais e decisões inconsistentes. Isso pode comprometer a credibilidade dos sistemas de compliance e gerar desafios regulatórios quando os critérios de escalonamento não são transparentes ou justificáveis.

Em setores como varejo e e-commerce, sistemas de IA já são usados para analisar transações

e comportamento do cliente em tempo real, ajudando a proteger receitas e reduzir fraudes online. Em alguns casos práticos, empresas que adotam ferramentas de IA para detecção de fraudes conseguem equilibrar segurança com taxas mais baixas de rejeição de transações legítimas — um ponto crítico para manter a experiência do cliente e não comprometer vendas.

Uma das formas mais eficazes de melhorar o uso da IA na detecção de fraudes é não tratá-la como decisora, mas como ferramenta de triagem e apoio ao julgamento humano. A IA deve priorizar casos, identificar padrões sutis e revelar conexões em grandes volumes de dados, enquanto a avaliação de intenção, contexto e impacto permanece sob responsabilidade de especialistas humanos.

Organizações com melhores resultados são aquelas que combinam modelos bem projetados, governança robusta e revisão contínua com supervisão humana. Isso inclui testar modelos contra cenários legítimos, documentar decisões e incorporar feedback para ajustar continuamente os sistemas.

Verdadeiro diferencial competitivo não está em "mais IA", mas em IA melhor utilizada: tecnologias que priorizam riscos relevantes, são explicáveis e ajustáveis com base em revisão humana e processos rigorosos de governança. Quando a IA é integrada dessa forma, a promessa de transformar a detecção de fraudes se torna realidade, entregando valor real, defendibilidade e confiança para programas de compliance mais eficazes e resilientes.

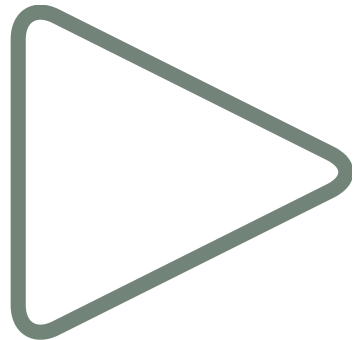
(*) Advogada e VP da Charles River Associates no Brasil.

BNP PARIBAS Cardif Luizaseg Seguros S.A.

CNPJ nº 07.746.953/0001-42 - NIRE: 35.300.327.641

Extrato da Ata da Assembleia Geral Extraordinária Realizada em 30/06/2025

Em 30/06/2025, às 16h, na sede social da Companhia, com a totalidade dos acionistas da Companhia. **Mesa:** Presidente: Sr. Francisco Javier Valenzuela Cornejo (representado por seu procurador, Sr. Renato Alessandri Alves de Oliveira); Secretária: Sra. Ana Paula Schmidt. **Deliberações:** Na conformidade da Ordem do Dia, as seguintes deliberações foram tomadas, por unanimidade de votos e sem quaisquer ressalvas: **(a)** A Assembleia Geral **consigna a renúncia** da Sheyna Hakim, RF nº 22973989, CPF nº 221.195.198-09, com relação ao cargo de Membro Efetivo do Conselho de Administração da Companhia, conforme Carta de Renúncia recebida em 30/06/2025. **(b**



Super Bitrem

A Sergomel, disponibiliza ao mercado o Super Bitrem, desenvolvido para o transporte de carga pesada e volumosa do setor florestal, como madeira, por exemplo. Segundo Vagner Gomes, diretor comercial da Sergomel, é fundamental utilizar implementos florestais eficientes. “Os Bitrens são veículos utilizados na indústria florestal, possuindo características específicas que os diferenciam em termos de capacidade de carga, manobrabilidade e segurança”, explica (www.sergomel.com.br).

Produtores rurais e profissionais ligados à cadeia produtiva do amendoim agora podem contar com um guia técnico abrangente com orientações práticas sobre a cultura. A Embrapa disponibilizou uma nova publicação com a atualização do sistema de produção do amendoim. O objetivo é levar informações que possam contribuir para o planejamento e superação de desafios relacionados à produção de amendoim no Brasil. A publicação aborda desde o ambiente favorável à cultura (como clima e solo), cultivares, produção de sementes, técnicas de plantio, adubação, manejo de plantas daninhas, pragas e doenças, colheita e pós-colheita, mercado e comercialização, custo e rentabilidade.

A cultura do amendoim apresenta crescimento expressivo no Brasil nos últimos anos, principalmente no estado de São Paulo, maior produtor nacional, mas vem se expandindo também para outros estados como Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás Tocantins. Esse impulso na produção e produtividade se deve aos avanços em pesquisas e ao aumento da demanda externa por alimentos proteicos. A safra 2024/2025 deve superar 1 milhão de toneladas, de acordo com estimativas da Conab, um crescimento de 60% em relação à safra anterior (Embrapa).

NUTRIÇÃO E SAÚDE



NOVO SISTEMA DE PRODUÇÃO DO AMENDOIM ESTÁ DISPONÍVEL

Valor do café desperta atenção para roubo de carga

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria do Café (Abic), o valor médio do quilo do produto, no varejo, está acima dos R\$ 60, quase o dobro em relação aos R\$ 35 do ano passado. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por 18 meses consecutivos, entre o início de 2024 e meados de 2025, o preço sofreu elevação.

Diante dessa valorização, transportar café se tornou atividade de risco. Verdadeiras gangues se especializaram no roubo do produto, entre a fábrica e o comércio. No primeiro semestre de 2025, por exemplo, uma operação do Ministério Público do Estado de Minas Gerais e da Polícia Militar prendeu mais de 20 pessoas de uma organização criminosa que atuava não só em Minas, como Pernambuco e Ceará.

Para mitigar impactos, transportadoras estão desenvolvendo estratégias de gestão de entrega peculiares. “Alteramos horários para fugir do período matinal, que é o mais visado; determinamos limite de tempo para descarga na porta de estabelecimentos comerciais; e até instalamos posto avançado no ponto de carregamento, isto é, na fábrica”, explica Diogo de Oliveira, fundador e CEO do DL4 Group, empresa focada em transporte rodoviário de carga com sede em Curitiba e atuação principalmente no Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro (<https://www.instagram.com/dl4group>).

Investimento de R\$ 2 milhões no manejo de animais taurinos

Divulgação: Seleon Biotecnologia



A Seleon Biotecnologia, localizada em Itatinga, no interior de São Paulo, 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.

Esses reprodutores normalmente são trazidos de zonas de regiões de clima temperado da Região Sul do Brasil, de países vizinhos ou até mesmo da América do Norte, representando um desafio adicional no manejo e na produção de doses de alto poder fertilizante.

Para responder a esta crescente demanda, a Seleon Biotecnologia segue investindo em bem-estar animal e na qualidade do processo produtivo. “Em um cenário onde muitos preferem cortar investimentos, nós decidimos acelerar e inovar”, antecipa Bruno Grubisich, CEO da empresa.

Uma das melhorias diz respeito ao laboratório. A Seleon adquiriu uma moderna envasadora de sêmen da empresa francesa IMV. Denominada Isevo, essa tecnologia proporciona maior eficiência, precisão e segurança no envase. Além do equipamento, a empresa investiu em um moderno Nucleo Counter, uma espécie de contador de células de última geração que proporciona precisão na quantidade e qualidade de espermatozoides nos ejaculados selecionados.

"Esse equipamento é vital para garantir a quantidade exata de espermatozoides, que seria cerca de 25 milhões de células por palheta, aumentando a acurácia e o potencial fecundativo do produto final", complementa Rafael Zonzini, diretor executivo da Seleon.

Segundo o executivo, a área de quarentenário também passou por melhorias e ampliações. Além dos piquetes de tifton, a empresa conta, agora, com um barracão de 14 baias - adaptáveis para bezerras e touros - e possui câmeras de monitoramento 24 horas.

Zonzini destaca que essa preocupação com a saúde animal é fundamental, pois é o local onde ocorre a pré-imunização contra tristeza parasitária, manejo crucial para sobrevivência de animais importados.

Sociobio Mais

Os extrativistas têm até sexta-feira para enviar a documentação a fim de solicitar o pagamento do Sociobio Mais. A Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) recebe até o próximo dia 16, as notas fiscais comprovando a comercialização dos produtos extrativos. Mas é importante destacar que, para pagamento do bônus, a venda deve ter sido realizada até 20 de dezembro de 2025. As notas emitidas após o dia 20 de dezembro do ano passado não serão validadas a receber o benefício do Sociobio Mais.

A solicitação deve ser feita à Companhia exclusivamente pelo sistema SociobioNet. Para isso, é preciso instalar o sistema que está disponível no site da Conab em um computador. Após realizado o download do SociobioNet, não é necessário fazer autenticação, ou seja o login, e o fornecimento dos dados e a inserção de notas podem ser realizados de maneira offline. No entanto, a transmissão desses documentos para a Companhia requer conexão com a Internet.

Para solicitar o benefício também é importante que a situação do extrativista esteja regular nos sistemas da Conab, já que isso garante que o pedido possa ser analisado e o pagamento realizado corretamente e estar com o Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF) ativo.

O Sociobio Mais é voltado ao fortalecimento da sociobiodiversidade, assegurando apoio financeiro a agricultores familiares, extrativistas e povos tradicionais que comercializam produtos oriundos do extrativismo sustentável.

Destaque I

Imagem: Cassiano Farina/Divulgação/ Vinícola Aurora



Vinícola Aurora projeta safra de 85 milhões de quilos

A Cooperativa Vinícola Aurora estima colher cerca de 85 milhões de quilos de uvas na safra 2026, volume 18,7% superior ao alcançado em 2025. O crescimento é impulsionado pela excelente sanidade dos vinhedos, pelo comportamento climático favorável e pelo aumento do cultivo de variedades destinadas à elaboração de espumantes. Esse resultado levará a vinícola a ter a maior safra dos últimos cinco anos. Historicamente, a safra da Aurora representa entre 10% e 15% da colheita das uvas para processamento no Rio Grande do Sul. Um dos destaques dos últimos anos é a expansão da área plantada com uvas para base espumante, especialmente Malvasia Aromática e variedades da família Moscato. A ampliação da área resultará também em um incremento estimado de 15% no volume dessas variedades, em comparação com a safra anterior.

Destaque II

Divulgação: Welcome Agro 2026



Nutrien amplia presença e leva portfólio completo de soluções à Dinetec 2026

A Nutrien marca presença na 12ª edição da Dinetec – Dia de Negócios e Tecnologias, que acontece de 14 a 16 de janeiro, em Canarana/MT, reunindo algumas de suas principais frentes de atuação no Brasil. Pelo terceiro ano consecutivo, o grupo participa do evento com a rede de varejo agrícola Casa do Adubo e, em 2026, amplia o protagonismo ao levar também suas marcas proprietárias Sementes Goiás e Loveland, reforçando um portfólio robusto e integrado de soluções para o produtor rural. Principal vitrine tecnológica do agronegócio no Vale do Araguaia e responsável por abrir o calendário anual de negócios do setor no país, a Dinetec se consolida como um espaço estratégico para planejamento da safra, fechamento de negócios e acesso a tecnologias de alto desempenho voltadas, sobretudo, às culturas de soja e milho — pilares da produção agrícola no Mato Grosso.

Produtividade do milho como chave para sucesso do agricultor

A IHARA, empresa de pesquisa e desenvolvimento de defensivos agrícolas, anuncia sua participação no GETAP2026, concurso nacional de produtividade para o milho inverno. A iniciativa será conduzida em escala de campo nas principais regiões produtoras de milho segunda safra no Brasil e tem como objetivo mensurar, de forma técnica e auditada, a eficiência de diferentes estratégias de manejo na construção e proteção do potencial produtivo da cultura, evidenciando a relação direta entre manejo, produtividade e rentabilidade. As áreas participantes serão acompanhadas pelas principais consultorias agronômicas do país, reunidas no grupo conhecido internamente na IHARA como Shogun. Ao longo de todo o ciclo da cultura, as lavouras contarão com recomendação técnica das consultorias, incluindo a adoção do herbicida ÁPICE, do inseticida ZEUS e do fungicida FUSÃO EC. A produtividade final será auditada pela curadoria do GETAP, e os resultados consolidados serão divulgados em novembro, após o encerramento do ciclo nacional do milho (<https://ihara.com.br/>).

BASF e Opea anunciam quarta rodada de FIAGRO FIDC, com captação de R\$ 1,4 bilhão

A BASF Soluções para Agricultura concluiu mais uma captação de R\$ 1,4 bilhão em sua quarta emissão de cotas de FIAGRO FIDC (Fundos de Investimento em Direitos Creditórios), com o objetivo de viabilizar o acesso dos agricultores para o desenvolvimento das lavouras. A nova rodada de captação ocorreu por meio do FIAGRO FIDC Opea Agro Insumos, lançado em 2022 e gerido pela Opea, que também atua como agente de cobrança (www.agriculture.basf.com).

Importações de fertilizantes batem recorde em 2025

As importações brasileiras de fertilizantes atingiram um novo recorde em 2025, considerando os principais produtos adquiridos pelo país. De acordo com a StoneX, empresa global de serviços financeiros, foram importadas 44,96 milhões de toneladas, volume 2,9% superior ao registrado em 2024. O desempenho indica que, apesar de um cenário marcado por relações de troca pouco atrativas e preços persistentemente elevados, a demanda nacional se manteve resiliente (<https://stonex.com/pt-br>).

Audiência pública discute taxaço indevida de pneus agrícolas



A indústria nacional de pneus solicitou ao governo brasileiro a abertura de um processo antidumping contra pneus agrícolas importados da Índia, alegando ter como objetivo a proteção da produção local. O pedido, protocolado pela Associação Nacional da Indústria de Pneus (ANIP) junto ao Departamento de Defesa Comercial (DECOM) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), propõe a aplicação de tarifas adicionais sobre esses produtos que, uma vez adotadas, impactarão diretamente o agronegócio brasileiro.

OPINIÃO

O futuro climático do Brasil começa no hortifrúti

Marco Perlman (*)

A crise climática costuma ser tratada como um desafio distante das decisões cotidianas, mas parte importante desse problema está nas prateleiras dos supermercados, nas centrais de abastecimento e no lixo orgânico que descartamos todos os dias.

O desperdício de alimentos, responsável por até 10% das emissões globais de gases de efeito estufa, tornou-se uma das frentes mais urgentes tanto para conter o aquecimento global quanto para modernizar a eficiência do varejo brasileiro. No centro dessa agenda está um protagonista nem sempre reconhecido: o setor de alimentos frescos, especialmente frutas, legumes e verduras.

Nesse contexto, o Brasil vive um momento singular. No cenário internacional, o Food Waste Breakthrough, iniciativa liderada pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), recoloca o compromisso firmado em 2015 de cortar pela metade o desperdício até 2030 como uma prioridade climática e o associa diretamente à redução das emissões de metano, gás que possui impacto até 80 vezes superior ao do dióxido de carbono em um horizonte de 20 anos. Em paralelo, o país avança com a nova Estratégia Intersetorial para Redução de Perdas e Desperdício de Alimentos, construída pelo Governo Federal em parceria com a Embrapa, que conecta o Brasil aos compromissos internacionais ligados ao ODS 2, dedicado à erradicação da fome, ao ODS 12, voltado ao consumo e produção responsáveis, e ao ODS 13, que orienta a ação climática. As duas frentes convergem em uma mesma conclusão: não existe política ambiental robusta que ignore o que acontece com os alimentos que produzimos, distribuímos e consumimos (e deixamos de consumir).

O desafio é enorme. Cerca de 19% dos alimentos produzidos no mundo são desperdiçados diretamente pelo consumidor e outros 13% se perdem antes de chegar ao varejo, enquanto 733 milhões de pessoas ainda enfrentam a fome. No Brasil, onde a urbanização concentra mais de 70% do consumo alimentar e elevará essa proporção a 80% até 2050, o impacto dos resíduos orgânicos se torna ainda mais evidente. Em muitos municípios, eles já são o principal material aterrado e as emissões resultantes de sua decomposição tendem a

dobrar caso nada mude. No varejo, a Pesquisa de Eficiência Operacional 2025 da ABRAS mostra que as maiores perdas seguem concentradas justamente nos perecíveis, com FLV registrando 4,73% de perdas, seguido por padaria e confeitaria com 4,62% e rotisseria com 3,66%. São números que revelam um desperdício silencioso, mas de grande impacto econômico e ambiental.

É justamente nesse ponto que a tecnologia, especialmente a inteligência artificial, se apresenta como ferramenta transformadora. Ao analisar histórico de vendas, sazonalidade, características regionais e logística, a IA calcula o pedido ideal para cada item, cada loja, a cada dia... ajustando os pedidos pelas variações projetadas de demanda. Varejistas que já adotam esse modelo têm reduzido em até 25% as perdas e em 30% as rupturas (falta de produtos na loja, que geram perda de vendas), transformando setores antes vistos como centros de risco em áreas de alta previsibilidade. Essa eficiência não é apenas boa para o resultado financeiro das empresas; ela reduz emissões, poupa recursos naturais e aproxima o varejo das metas internacionais de sustentabilidade.

As cidades brasileiras que vêm liderando o movimento global contra o desperdício, como Curitiba, Florianópolis e Rio de Janeiro, mostram que políticas urbanas integradas podem redefinir sistemas alimentares. Ao mesmo tempo, o avanço de tecnologias preditivas no varejo indica que grande parte da solução está em decisões que podem ser tomadas agora, no cotidiano das operações. O combate ao desperdício passa a ser não só uma política pública, mas uma prática operacional, apoiada em dados e alinhada a compromissos climáticos.

Se o mundo quer limitar o aquecimento global e reduzir emissões de metano, precisa olhar com atenção para o alimento que deixamos de consumir e acaba estragando. Se o Brasil quer assumir um papel de liderança climática, precisa transformar a gestão de alimentos frescos em uma estratégia de Estado e de mercado. A inteligência artificial, quando entende de banana madura e tomate fresco, entende também que não há futuro sustentável sem sistemas alimentares mais eficientes, transparentes e resilientes. O varejo que reduzir desperdícios não estará apenas equilibrando seu estoque, mas ajudando a reescrever a relação entre comida, clima e desenvolvimento.

(*) Cofundador e CEO da Aravita, startup de inteligência artificial que ajuda varejistas a otimizar a gestão de FLV.

Taxação da carne bovina brasileira pela China

A China anunciou que vai taxar em mais 55% a carne bovina brasileira importada que ultrapassar a cota de 1,1 milhão de toneladas. Até a cota, a taxa continuará em 12%. Em 2025 a China importou 1,7 milhão de toneladas de carne bovina do Brasil; se for mantida a quantidade, 600 mil toneladas terão a tarifa extra de 55%.

José Otávio Menten (*)

Outros países, como Argentina, EUA, Uruguai e Austrália, também terão cotas estabelecidas e tarifas extras de 55% no que superar as cotas. Trata-se de uma medida que visa proteger os produtores chineses, que estão investindo para aumentar a produção nacional.

Trata-se de notícia complicada, que exige ação do governo e entidades do setor do Brasil. O Brasil é o 5º maior produtor de agronegócio mundial (2,6%) e o 3º maior exportador (8,4%). É o país que apresenta o maior saldo comercial no agronegócio mundial. O Brasil exporta para mais de 150 países. As carnes são o 2º produto mais exportado pelo agronegócio brasileiro (18%), só sendo superado pelo complexo soja (36%). A China é o principal destino das exportações do agronegócio brasileiro (31%). Entre estes produtos se destaca a carne bovina.

O Brasil é o principal produtor (12,4 milhões de toneladas) e o 2º maior exportador de carne bovina do mundo. Exporta cerca de 30% da sua produção. O principal destino da carne bovina brasileira exportada é a China (48%). As exportações do Brasil são responsáveis por 54% das importações da China. Alguns setores do Brasil já esperavam o estabelecimento de cotas e sobretaxas. Serão necessários ajustes no mercado, que já vinha se preparando para conviver com o comércio internacional como um instrumento geopolítico. Entidades privadas, como a ABIEC (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne) e a CNA (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil), e do governo, como o MAPA (Ministério da



celio_messias_CANVA

Agricultura e Pecuária), MRE (Ministério das Relações Exteriores) e MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços) devem atuar para minimizar os efeitos negativos da medida. O Brasil mantém um Adido Agrícola na China, que deverá contribuir para manter as boas relações comerciais Brasil-China, que vêm se consolidando nos últimos anos. A tarifa extra deve ser medida temporária sujeita a ajustes.

O consumo de carne bovina continua crescente na China. A produção chinesa é de cerca de 7,8 milhões de toneladas. A estratégia da medida visa oferecer alguma proteção aos pecuaristas locais e ampliar a produção doméstica. Atualmente, a China importa 30% da carne bovina consumida.

A medida adotada pela China pode funcionar como um desestímulo aos investimentos dos pecuaristas brasileiros. Entretanto, o fortalecimento das relações

entre os dois países, especialmente comerciais, vem se intensificando. A medida pode gerar distorções internas na China, induzindo inflação.

O Brasil pode, ainda, recorrer à OMC (Organização Mundial do Comércio) e tentar ampliar a cota estabelecida. Isto porque as exportações fora da cota vão se tornar mais difíceis. E a China vinha defendendo um comércio internacional sem salvaguardas.

De qualquer forma, o Brasil deve diversificar o mercado de importadores de sua carne bovina. Não é conveniente para qualquer produto, concentrar 48% das exportações para um único país. E, para isto, deve usar todas as estruturas privadas e públicas, visando alcançar este objetivo a curto prazo. Nos últimos anos, 29 mercados foram abertos.

(*) Eng. Agrônomo, Professor Sênior USP/ESALQ, Presidente do Conselho Científico Agro Sustentável (CCAS).

Agro regional lidera o setor de M&A no Brasil em 2026

O agronegócio se consolida, em 2026, como um dos principais vetores do mercado de fusões e aquisições (M&A) no Brasil. Após registrar, em 2024, o maior número de operações dos últimos cinco anos no setor — segundo a KPMG —, o agro manteve protagonismo ao longo de 2025, impulsionado pela busca de ativos resilientes, geração de caixa previsível e exposição regional. Esse movimento se reflete em 2026 na maior atratividade de empresas agroindustriais localizadas fora dos grandes centros.

Esse cenário acompanha uma mudança estrutural no perfil das companhias-alvo. Em 2026, empresas regionais com governança profissionalizada, gestão financeira organizada e estratégia clara de crescimento passam a ser priorizadas em processos de M&A, especialmente em segmentos ligados à logística, armazenagem, nutrição animal, insumos e serviços ao produtor — áreas nas quais a escala regional e o conhecimento local se tornaram diferenciais competitivos.

Para José Loschi, fundador da SRX Holdings, esse protagonismo é resultado direto da maturação do agro brasileiro como classe de ativos. “O mercado passou a reconhecer que empresas do interior, quando bem estruturadas, combinam eficiência operacional, proximidade com o produtor e resiliência a ciclos econômicos. Em 2026, isso se traduz em ativos mais valorizados e disputados em processos de M&A”, afirma.



péche_w_CANVA

Esse novo perfil rompe definitivamente o estigma de que o setor rural opera com padrões inferiores de gestão. Em um cenário de juros ainda seletivos e maior rigor na alocação de capital, investidores passam a priorizar empresas com histórico consistente, governança clara e capacidade de crescimento sustentável — características cada vez mais presentes no agro regional em 2026.

O mercado brasileiro de M&A, como um todo, mantém ritmo consistente. Após registrar mais de 1.400 operações em 2024, segundo a Kroll, o movimento observado em 2025 reforçou a preferência por aquisições estratégicas, com foco em eficiência operacional, integração vertical

e expansão regional. Para 2026, a expectativa é de continuidade desse perfil de transações, com maior seletividade e foco em setores considerados essenciais, como agronegócio, infraestrutura e serviços.

O avanço do agro regional no M&A evidencia o reconhecimento do potencial desses novos players e da valorização de sua governança e capacidade de adaptação a diferentes cenários econômicos. “O agro que se profissionalizou, investiu em gestão moderna e tem clareza de propósito se consolida como protagonista das fusões e aquisições em 2026. É esse movimento que reposiciona o Brasil no mapa global do M&A”, conclui José.

Tecnologia goiana para aumento da produtividade da pecuária avança para o mercado externo

A Amazon Mudas, empresa brasileira, com sede em Brazabrantes, Goiás, anunciou seu processo de internacionalização, que começou com um grande projeto de expansão da presença dos insumos da empresa, especializada em clonagem de mudas do capim Tifton 85, para a América do Sul. O marco de expansão se inicia no Paraguai, no distrito de Carayaó, onde a Amazon Mudas iniciou o plantio das mudas clonadas de Tifton 85 para a melhoria da cobertura vegetal do solo de uma propriedade rural que realiza a criação de gado leiteiro na região. Só nesta unidade, o objetivo é alcançar uma média de 35% a mais de produção de leite, em cerca de três anos, por meio da alimentação dos bovinos com a gramínea.

A iniciativa destaca ainda mais o estado de Goiás no cenário do agronegócio brasileiro e internacional, consolidando sua força na

inovação e tecnologia do agro. Segundo o zootecnista e presidente da Amazon Mudas, Oswaldo Stival Neto, os planos para os próximos passos visam alcançar outros países com produtividade expressiva na pecuária na América do Sul, como Uruguai e Argentina, contribuindo com o aumento da sua produção por meio da ampliação do uso da pastagem Tifton 85, que é conhecida por possibilitar um aumento de até 10 vezes na produção de bovinos no pasto.

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, entre outras vantagens, cerca do dobro do valor nutritivo que o capim braquiária, que é mais comum nas fazendas brasileiras. Ela também 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. Com isso, é possível saltar da média de uma para sete cabeças por hectares e uma produção média de 40 arrobas por hectare sem o uso de ração.

Mesmo com todos os benefícios, o Tifton 85 não era largamente utilizado na América do Sul por conta do gargalo do plantio, pois suas sementes não germinam e este foi, justamente, o problema solucionado pela tecnologia de clonagem de mudas desenvolvida pela empresa brasileira Amazon Mudas, trazendo maior efetividade para sua implantação. A companhia realiza o cultivo de mudas matrizes, promove seu melhoramento genético, depois transporta para os pastos e realiza o plantio de forma similar ao de tomate ou batata, usando plantadeiras.



Horia_Ionescus_Images_CANVA

NOVA CORRIDA PELA EFICIÊNCIA

POR QUE A GESTÃO DE PROCESSOS VOLTA AO CENTRO DA ESTRATÉGIA

A busca por eficiência voltou com força às mesas de decisão das empresas no Brasil. Com a desaceleração nos investimentos, a alta seletividade na alocação de capital e a pressão por entregas mais enxutas, organizações de médio e grande porte têm revisto o papel da gestão de processos na aceleração da competitividade.

Rodrigo Gomes (*)

Dados da McKinsey mostram que, em 2024, mais de 60% dos executivos latino-americanos priorizam iniciativas de produtividade em detrimento de novos projetos de inovação.

Na prática, isso tem significado um retorno estratégico à estrutura: mapear, compreender e padronizar fluxos como etapa fundamental para orientar a adoção de tecnologias com mais precisão e impacto. O que se observa é uma revalorização do operacional como base de sustentação – e não como entrave – à performance sustentável. Ao entender com clareza como os processos funcionam, as empresas criam condições para que as soluções tecnológicas realmente potencializem seus fluxos, promovendo ganhos duradouros em eficiência, escalabilidade e geração de dados consistentes.

O pano de fundo dessa reviravolta é o esgotamento de ciclos anteriores de investimento em tecnologia sem um alicerce processual sólido. Em setores como varejo, indústria, serviços financeiros e logística, gestores relatam que a operação diária passou a depender de fluxos fragmentados, remendos improvisados e conhecimento tácito de equipes.

Um levantamento da Bain & Company, publicado em março de 2024, apontou que 47% das empresas brasileiras afirmam operar com processos “pouco padronizados ou informais”. A consequência disso é previsível: decisões descentralizadas, retrabalho constante e gargalos ocultos, especialmente em áreas como supply chain, atendimento ao cliente e onboarding de novos colaboradores. Em vez de simplesmente investir em novas tecnologias, muitas empresas estão agora desacelerando para revisar a infraestrutura invisível que sustenta ou trava o desempenho, com objetivo de ser mais assertivos na adoção da tecnologia adequada aos seus desafios.

O foco tem se deslocado para o mapeamento de processos ponta a ponta, com especial atenção às interdependências entre áreas, à sobreposição de responsabilidades e ao excesso de pontos manuais em atividades que deveriam ser estruturadas. As áreas de BPM (Business Process Management) estão sendo potencializadas com o objetivo de promover uma visão integrada dos processos de negócio da organização, utilizando notações como o BPMN – ainda amplamente aplicadas e em constante evolução – como suporte à modelagem.

Com a adoção crescente de tecnologias low code, como plataformas BPMS e RPA, as empresas estão reduzindo sua dependência das áreas de TI, o que permite transformar o mapeamento em aplicações práticas de forma mais ágil. A partir dessa estrutura sistematizada e geradora de dados, torna-se possível aplicar técnicas de process mining para visualizar, com granularidade, como os processos realmente fluem, identificar gargalos e implementar melhorias contínuas.

Apesar da retomada do interesse por gestão de processos, os indicadores de maturidade organizacional no Brasil ainda mostram uma



Natali_Mis_CANVA

“Muitas empresas operam com custos ocultos elevados, seja por excesso de retrabalho, lentidão nas entregas ou baixa previsibilidade de resultados

lacuna entre intenção e prática. Um estudo realizado em agosto de 2024 pelo IBGP (Instituto Brasileiro de Governança de Processos) revela que apenas 29% das empresas possuem um modelo estruturado de governança de processos, com definição clara de papéis, metodologias e indicadores. Mais grave: 18% sequer possuem inventário atualizado dos seus processos críticos, operando majoritariamente com fluxos tácitos ou baseados na memória dos times. Em um ambiente volátil, esse nível de informalidade se traduz diretamente em risco operacional — desde erros de compliance até falhas no atendimento ao cliente e na cadeia de suprimentos.

A ausência de processos mapeados, documentados e auditáveis também dificulta o avanço de outras disciplinas essenciais, como segurança da informação, ESG e gestão por indicadores. Sem processos bem definidos, as empresas enfrentam dificuldades para estruturar controles internos, treinar novos colaboradores, monitorar desvios ou mesmo avaliar se os investimentos em tecnologia estão, de fato, gerando retorno.

Como resultado, muitas empresas operam com custos ocultos elevados, seja por excesso de retrabalho, lentidão nas entregas ou baixa previsibilidade de resultados. A “zona cinzenta” entre as áreas, onde ninguém sabe exatamente quem faz o quê, tornou-se um dos principais entraves à performance organizacional.

Fortalecendo as bases da transformação digital

Segundo um relatório da IDC divulgado em junho deste ano, 54% das grandes empresas brasileiras estão realocando parte do orçamento originalmente reservado para novos sistemas para iniciativas de revisão e redesenho de processos. O racional é claro: não se trata de frear a transformação digital, mas de garantir que ela ocorra sobre uma base operacional sólida.

Essa mudança de postura reflete uma maturidade gerencial mais apurada. Em vez de embarcar em projetos de automação ou IA como fim em si mesmos, as empresas estão criando condições para que essas tecnologias de fato entreguem valor. Isso envolve ações como consolidar centros de excelência em processos, definir ownership para cada etapa dos fluxos-chave, criar indicadores de performance operacionais e reforçar o alinhamento entre áreas técnicas e de negócio.

Nesse contexto, ganha protagonismo a adoção de plataformas de automação de processos low code, que permitem estruturar os fluxos de ponta a ponta, criar lógica de negócio de forma parametrizada e sistematizar os dados operacionais. Essa base estruturada é o que viabiliza, na prática, a aplicação de tecnologias como process mining e task mining, que dependem de registros consistentes e integrados para gerar visibilidade sobre a execução real dos processos. Em paralelo, crescem também as plataformas de documentação dinâmica, que facilitam o mapeamento e a atualização contínua dos fluxos conforme a operação evolui.

As plataformas de automação low code ainda permitem que a automação de processos acompanhe a maturidade organizacional de forma incremental. Esse modelo oferece autonomia às áreas de processos, que conseguem evoluir suas iniciativas sem depender diretamente de equipes técnicas ou terceiros, tornando o avanço da eficiência mais ágil e escalável.

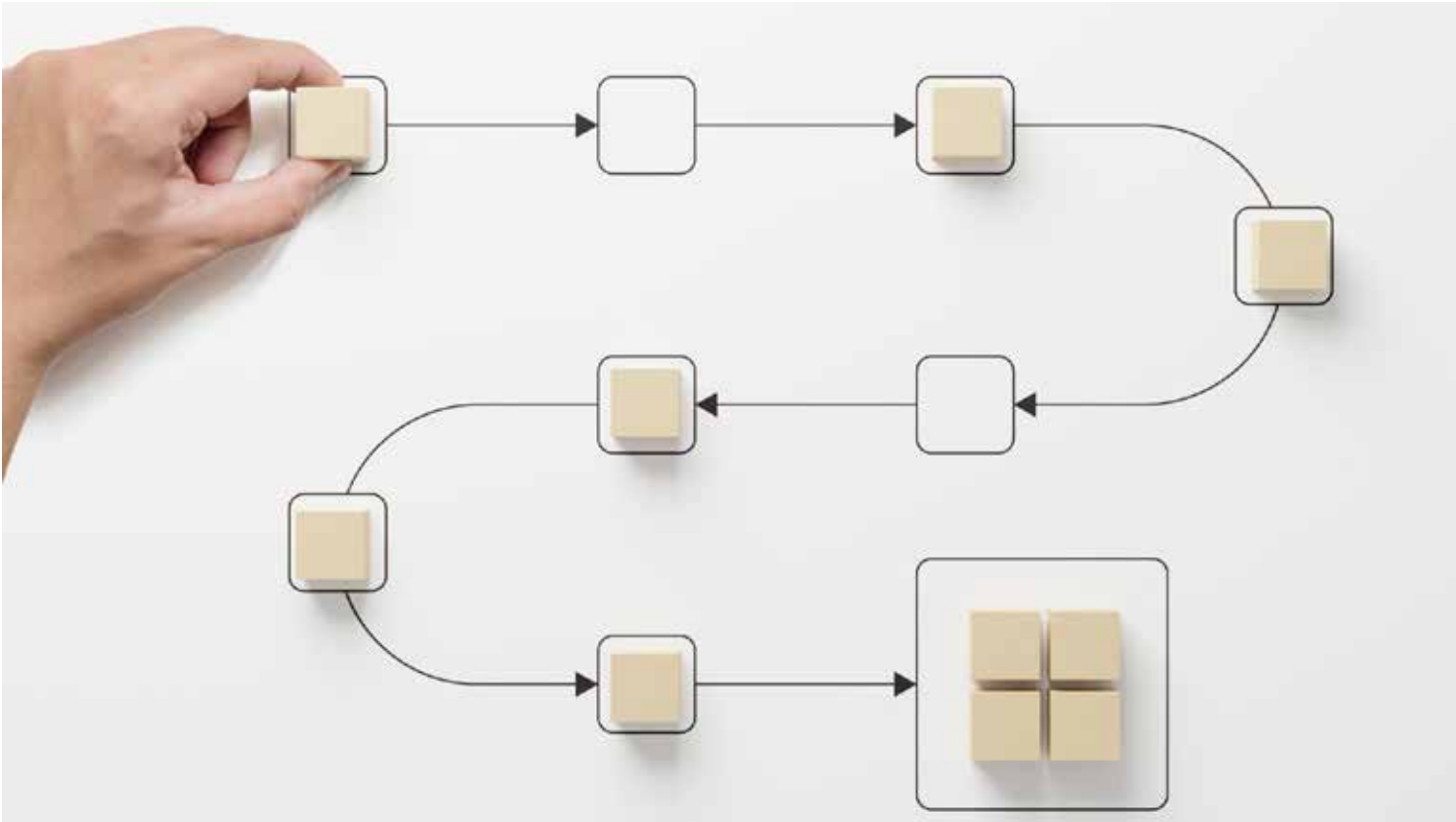
A reestruturação processual também tem servido como instrumento de governança. Em setores regulados, como saúde, energia e financeiro, ter fluxos bem definidos tornou-se condição para cumprir exigências normativas. Em setores altamente competitivos, como varejo e tecnologia, a padronização operacional passou a ser vista como vetor de escalabilidade. O que antes era tratado como “assunto de operação” agora é reconhecido como estratégia de negócio. E isso muda tudo.

Ao reposicionar a gestão de processos no centro das decisões, as empresas brasileiras sinalizam que a próxima fronteira da eficiência não está apenas em novas tecnologias, mas em como a organização trabalha, em sua estrutura invisível, nos seus rituais operacionais e na clareza das responsabilidades. O retorno ao “básico” não é retrocesso, mas uma inflexão de maturidade: entender que não se escala inovação sobre processos caóticos. É preciso arrumar a casa para crescer.

O ponto de virada está justamente em transformar esse olhar estruturante em vantagem competitiva. Empresas que conseguem visualizar seus fluxos ponta a ponta, remover atritos operacionais e estabelecer métricas claras de desempenho não apenas ganham eficiência; ganham agilidade estratégica. Conseguem responder mais rápido ao mercado, adaptar-se a mudanças regulatórias, integrar novos modelos de negócio com menos fricção. Em um cenário cada vez mais orientado por dados, entregas rápidas e responsabilidade financeira, isso não é diferencial, é condição para continuar relevante.

A gestão de processos, portanto, não volta como moda passageira, e sim como linguagem comum entre estratégia, operação e tecnologia. E quem souber tratá-la com a devida importância não apenas corrigirá ineficiências do passado, mas construirá, com solidez, o próximo ciclo de crescimento.

(*) Head da Unidade de Negócios Process Solutions, da Selbetti.



Monter_Zudio_CANVA