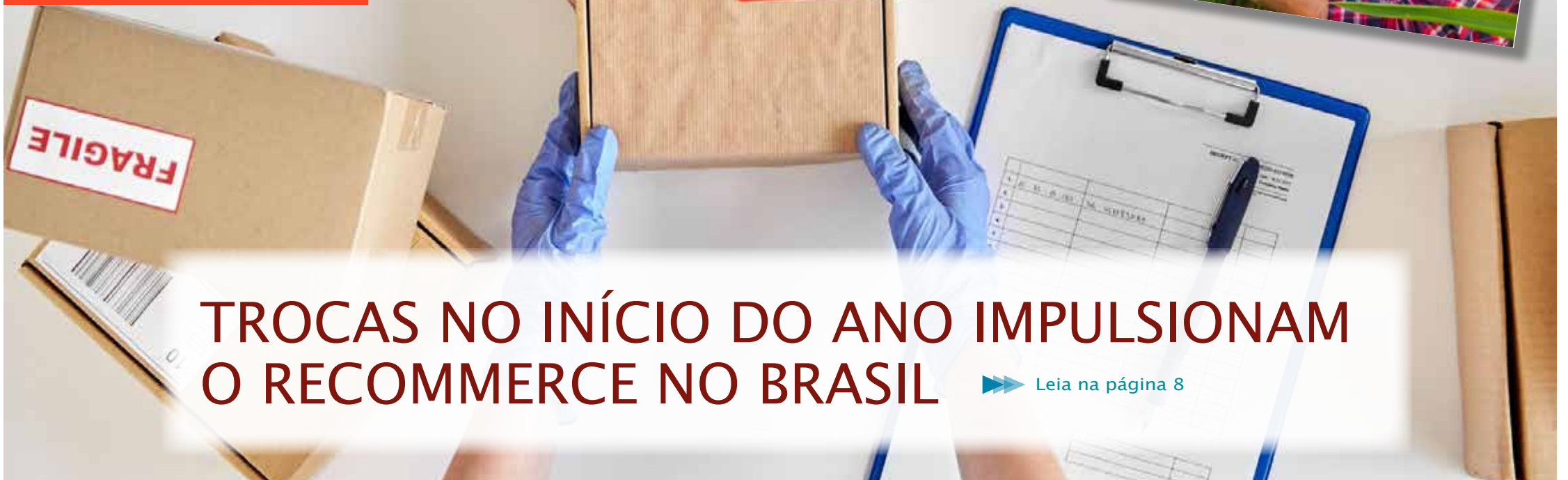




LOGÍSTICA REVERSA EM ALTA



TROCAS NO INÍCIO DO ANO IMPULSIONAM O RECOMMERCE NO BRASIL

➡ Leia na página 8

A Era da IA Operacional: O Que Muda em 2026

A tecnologia entrou oficialmente em um novo ciclo.

Se a última década foi marcada pela digitalização, a virada para 2026 inaugura um movimento mais profundo: a consolidação da Inteligência Artificial como eixo estrutural da economia digital. Segundo o Gartner, as tendências previstas para este ano não tratam apenas de aceleração tecnológica, mas de uma mudança de paradigma. Saímos de uma fase experimental para entrar na chamada "IA operacional", sustentada por infraestruturas robustas, modelos especializados e práticas rigorosas de segurança e governança.

A explosão de modelos avançados, especialmente multimodais e especializados, tornou-se possível graças à convergência de plataformas de supercomputação, arquiteturas híbridas inteligentes e componentes dedicados ao processamento de IA. Essa evolução redefine setores: farmacêuticas simulam moléculas com precisão, instituições financeiras rodam modelos de risco em minutos, o agronegócio e a logística incorporam previsões climáticas granulares e o varejo testa estratégias de precificação em tempo real. A supercomputação torna-se um ativo estratégico - em 2026, o processamento deixa de ser um gargalo para ser um habilitador de inovação contínua.

A automação tradicional baseava-se em fluxos rígidos. A automação orientada por IA evoluiu para ecossistemas de agentes autônomos, especializados em micro tarefas ou domínios específicos. A competição não será entre empresas que usam ou não a IA, mas entre organizações capazes de orquestrar agentes, permitindo decisões rápidas, redução de gargalos e processos adaptáveis ao contexto em tempo real. Sistemas multi-agentes representam o início de operações auto ajustáveis, um marco na gestão moderna.

A era dos modelos generalistas foi essencial para democratizar a tecnolo-



Rennan Sanchez

“A consequência é estrutural: times menores entregam mais, ciclos de desenvolvimento tornam-se curtos, especialistas de negócio participam da construção de soluções e a TI ganha papel estratégico.”

gia. Contudo, a era dos Domain-Specific Language Models (DSLMS) inaugura uma nova maturidade: modelos que compreendem terminologia, processos, ciclos regulatórios e nuances de cada indústria. O efeito é transformador, gerando precisão na tomada de decisão, menor risco regulatório e capacidade de personalização

em escala. Os DSLMS são a síntese entre dados proprietários, contexto operacional e inteligência especializada.

A adoção massiva de IA amplia a superfície de risco. Modelos podem ser manipulados, agentes podem executar ações não previstas e dados podem vaziar em prompts. Por isso, o Gartner aponta o surgimento de plataformas de segurança de IA, que unificam governança, auditoria, políticas de uso, detecção comportamental e proteção contra ataques. Se a nuvem exigiu novas camadas de segurança em 2015, a IA exige em 2026 uma abordagem dinâmica, contextual e adaptada ao comportamento digital.

A IA generativa agora colabora com equipes humanas de forma contínua, elevando a produtividade. A consequência é estrutural: times menores entregam mais, ciclos de desenvolvimento tornam-se curtos, especialistas de negócio participam da construção de soluções e a TI ganha papel estratégico. O Gartner projeta que, até 2030, 80% das empresas substituirão grandes estruturas de engenharia por equipes enxutas, aumentadas por IA.

Com a expansão de workloads de IA em múltiplas nuvens, a computação confidencial torna-se crítica. Ela garante criptografia durante todo o ciclo de vida do dado, inclusive durante o processamento. Em 2026, a privacidade deixa de ser um requisito para tornar-se um pilar da arquitetura corporativa.

IA, dados, nuvem e segurança formam agora um único ecossistema. A nova era exige infraestrutura preparada, modelos especializados e integração profunda entre tecnologia e negócio. Não se trata de implementar ferramentas, mas de construir capacidades organizacionais. As empresas que buscarem parceiros tecnológicos preparados não apenas sobreviverão; elas definirão o ritmo de sua indústria.

(Fonte: Rennan Sanchez, CTO da Skyone).

Como criar experiências integradas e seguras no varejo físico e online

Especialista da D4Sign by Zuchetti explica como varejistas podem unir tecnologia, dados e segurança para criar jornadas de compra consistentes e seguras em todos os canais. ➡

As empresas estão preparadas para as mudanças no setor de seguros?

Segurança jurídica, transparência e equilíbrio contratual são os três pilares do novo Marco Legal de Seguros, que entrou em vigor em 11 de dezembro. ➡

Atendimento preditivo ganha força no Brasil

Cruzamento de dados em tempo real, IA generativa e jornadas unificadas redefinem padrões de relacionamento, aponta o especialista João Paulo Ribeiro. ➡

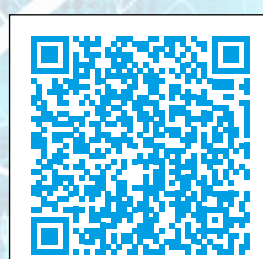
Experiências invisíveis, IA e biometria redesenam o consumo e a inovação

A evolução dos meios de pagamento em 2025 marcou uma mudança estrutural na relação do consumidor brasileiro com o dinheiro e como este circula no país. O PIX consolidou-se como o principal método de pagamento, com presença no varejo físico, e-commerce e em pagamentos recorrentes, tanto que até novembro deste ano a modalidade movimentou cerca de R\$16,7 trilhões, valor 17,2% maior do que todo o ano de 2024. ➡

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

Divulgação/PCR



O evento conta com atividades culturais e turísticas para apresentar as atrações locais aos participantes.

Recife recebe Conferência de Slots da Anac, evento que define rumos da malha aérea nacional

A cidade do Recife recebe a partir de hoje (21) a primeira edição do ano da Conferência Nacional de Slots, evento que define os rumos da malha aérea nacional para a temporada Summer 26 (verão no hemisfério Norte e inverno no Sul). O encontro é realizado pela Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), com apoio da Aena Brasil, concessionária que administra o Aeroporto Internacional do Recife, além da Prefeitura do Recife e do Governo de Pernambuco/Empetur. A conferência vai até a próxima sexta-feira (23), no Novotel Recife Marina, no bairro de São José. Durante três dias, representantes do setor, como companhias aéreas e administradoras de aeródromos, reúnem-se com o objetivo de promover o uso mais eficiente da infraestrutura aeroportuária brasileira, distribuindo e ajustando os horários de pousos e decolagens em todo o território nacional. ➡ Leia a coluna completa na página 3

News@TI

AI/Intelbras



Cursos gratuitos da Intelbras

@O mercado de segurança, conectividade e energia pode encerrar 2026 com milhares de vagas abertas devido à escassez de profissionais qualificados. Para enfrentar esse desafio e reduzir o chamado 'apagão de talentos', a Intelbras está com inscrições abertas para mais de mil cursos gratuitos, desenvolvidos para fortalecer o currículo e preparar profissionais para os principais desafios do setor de tecnologia e soluções. A iniciativa adota o modelo "fast-track", com treinamentos de curta duração — entre 40 minutos e 2 horas — que fornecem o conhecimento essencial para que o aluno comece do zero ou faça transição de carreira e rapidamente esteja preparado para conquistar melhores oportunidades profissionais em todo o Brasil e na América Latina. A Intelbras oferece mais de mil opções gratuitas em sua plataforma de ensino, destacando treinamentos que podem ser concluídos rapidamente e que desenvolvem as competências mais requisitadas pelas empresas em 2026 (https://www.intelbras.com/pt-br/). ➡ Leia a coluna completa na página 2

A Mente do Cliente

Ouvimos pouco, mesmo quando ouvir é fundamental



Neiva Mendes

➡ Leia na página 4

A Outra Sala

O escândalo foi ter sido filmado.



Ana Luisa Winckler

➡ Leia na página 5

OPINIÃO

Principais benefícios dos gêmeos digitais e da simulação de estratégias de tomada de decisão

Marcelo Fernandes (*)

O ambiente empresarial atual exige uma tomada de decisão mais inteligente e ágil.

Nesse contexto, os gêmeos digitais não são apenas uma inovação tecnológica, mas uma vantagem competitiva crucial. Essas réplicas virtuais dos principais sistemas e processos permitem simular o impacto de decisões estratégicas em um ambiente seguro e controlado, eliminando a incerteza e o risco.

Ao reproduzir a complexidade do mundo real em um ambiente virtual, a simulação oferece aos líderes empresariais a capacidade de avaliar cenários, medir riscos e antecipar as compensações de múltiplas estratégias antes de colocá-las em prática. A seguir, veremos como essa poderosa combinação de gêmeos digitais e simulação se traduz em benefícios tangíveis que impulsionam a rentabilidade, a eficiência e o crescimento sustentável das empresas.

Existem muitos benefícios que explicam porque o processo de simulação é fundamental para alcançar melhores resultados nas estratégias de tomada de decisão. Dois dos mais importantes são:

Reduzir o tempo de avaliação de diferentes estratégias de tomada de decisão: Esse benefício é alcançado por meio da simulação e comparação de cenários para avaliar rapidamente o impacto de diversas estratégias antes de implementá-las na operação, ou até mesmo após a implementação para confirmar a consistência dos resultados. Em vez de depender de longos processos de tentativa e erro nas operações reais, os tomadores de decisão podem usar ferramentas de simulação para testar várias estratégias em paralelo, utilizando dados históricos e modelos preditivos.

Aumentar os resultados gerados pela estratégia de tomada de decisão: O processo de simulação amplia as possibilidades a serem consideradas pela estratégia de tomada de decisão, pois permite que as equipes de negócios avaliem e comparem múltiplos cenários com base em um conjunto abrangente de indicadores operacionais. Ao calcular diferentes métricas em várias versões da estratégia, os tomadores de decisão podem ver claramente como cada cenário se comporta sob condições distintas. Esse processo permite identificar a estratégia que promete gerar o maior impacto global no negócio. Além disso, em vez de depender da intuição ou de dados isolados, a simulação

oferece um enfoque orientado por dados que antecipa riscos e revela oportunidades antes da implementação em larga escala. Assim, ela não só acelera o processo de tomada de decisão, como também garante que a estratégia escolhida seja mais eficaz e mais alinhada aos objetivos da empresa, o que, no fim, leva a melhores resultados e a um desempenho operacional ideal.

Um exemplo prático desses benefícios pode ser observado no caso da empresa norte-americana Frankenmuth Insurance:

A companhia passou a utilizar métodos de análise e simulação para avaliar o impacto de diferentes cenários antes de implementar ajustes operacionais. Com isso, aprimorou a precisão na avaliação de risco, diminuiu a necessidade de intervenções manuais, especialmente em etapas como definição de preços e aprovações, e estabeleceu parâmetros mais consistentes para suas políticas internas.

O resultado foi uma operação mais previsível, decisões mais coerentes e maior qualidade no atendimento a agentes e segurados.

A simulação como motor-chave de uma tomada de decisão eficaz

Os gêmeos digitais e as simulações são ferramentas cruciais tanto para identificar com segurança as melhores estratégias antes de implementá-las na operação quanto para confirmar a consistência dos resultados de estratégias já aplicadas. Antes da implementação, a simulação permite testar diferentes cenários e calcular múltiplos indicadores operacionais e financeiros, garantindo que apenas as estratégias mais eficazes sejam adotadas. Isso evita decisões baseadas em tentativa e erro, reduz riscos e aumenta a previsibilidade dos impactos empresariais.

Por outro lado, após a implementação, a simulação continua sendo essencial para avaliar se os resultados obtidos estão alinhados com as projeções iniciais. Além disso, simplifica a comparação contínua entre cenários simulados e dados operacionais reais, ajudando a identificar desvios, corrigir ineficiências e ajustar estratégias para otimizar o desempenho ao longo do tempo. Portanto, a simulação não apenas orienta a seleção da melhor estratégia antes da execução, como também garante que as decisões implementadas continuem gerando o impacto esperado no negócio.

(*) Executivo de Soluções de Otimização e Simulação da FICO para a América Latina.

E se a IA tomar todos os empregos?

As big techs não escondem que ambicionam substituir todos os empregos por inteligência artificial, consolidando-se como peças indispensáveis da economia mundial.

Vivaldo José Breternitz (*)

Mas o que acontecerá se esse cenário realmente se concretizar? Ou eles não têm resposta, ou preferem não dizer - esse é o tema de um interessante artigo publicado pelo portal de notícias Futurism.

Falando à imprensa em dezembro passado, Geoffrey Hinton, pioneiro no campo das redes neurais, base da IA moderna e conhecido como o "padrinho da IA", afirmou: "Está claro que muitos empregos vão desaparecer; não está claro que serão criados muitos outros para substituir os que desaparecerão",

Hinton tem alertado repetidamente para os custos sociais do chamado "solucionismo tecnológico" em um sistema econômico guiado pelo lucro. "Esse não é um problema da IA", disse. "É um problema do nosso sistema político. Se houver um aumento massivo de produtividade, como essa riqueza será distribuída?"

A questão é extremamente importante, pois os investimentos em IA se tornaram parte central da economia dos Estados Unidos - e consequentemente de todo o mundo, mas permanece sem resposta por parte das corporações e dos bilionários que as comandam.

O CEO da SpaceX e da Tesla, Elon Musk, por exemplo, tem defendido uma visão em que a IA e a robótica poderiam tornar-nos todos ricos. Atualmente o homem mais rico do mundo, Musk passou os últimos tempos promovendo a ideia de uma "renda alta universal", algo similar ao conceito de renda básica propagado pelo deputado Eduardo Suplicy; segundo Musk, trabalhadores de-



sempregados viveriam confortavelmente graças à prosperidade de empresas privadas, como sua atribulada xAI.

Mas, como observa John Cassidy, do *The New Yorker*, essa abundância material para trabalhadores deslocados talvez seria possível se Musk e outros bilionários aceitassem compartilhar sua fortuna. Mas, como escreveu Martin Luther King Jr., "é um fato histórico que grupos privilegiados raramente abrem mão de seus privilégios voluntariamente"...

Sam Altman, da OpenAI, ecoou Musk ao dizer que espera que a IA traga o que chama de "riqueza extrema universal", em que todos teriam participação acionária em empresas de inteligência artificial.

Já Mustafa Suleyman, cofundador da DeepMind e atual CEO da Microsoft AI, classificou a IA como uma "ferramenta fundamentalmente substituidora de tra-

balho", justificando o impacto econômico porque, segundo ele, "em 15 ou 20 anos estaremos produzindo novo conhecimento científico e cultural a custo marginal quase zero."

Ainda assim, é difícil imaginar esse cenário se concretizando. O Goldman Sachs prevê apenas um aumento de 7% no PIB global nos próximos dez anos devido à IA, enquanto a Universidade da Pensilvânia é ainda mais pessimista, projetando um crescimento de apenas 3,7% até 2075.

Qualquer impulso no PIB seria positivo, mas insuficiente para evitar pobreza e sofrimento em larga escala sem concessões significativas da elite bilionária. Se a promessa é séria, nunca houve momento mais oportuno para que esse pessoal coloque seu dinheiro onde estão suas palavras.

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

Como a IA está remodelando os pequenos negócios

A Inteligência Artificial tem transformado diversos setores da economia. Deixou de ser uma tecnologia futurista e se consolidou como uma ferramenta essencial, especialmente para as Micro e Pequenas Empresas (MPMEs), impulsionando sua competitividade e eficiência. De acordo com uma pesquisa da Microsoft de 2025, 75% das MPMEs no Brasil estão otimistas com o impacto da IA em seus negócios. Os dados mostram que 77% dos tomadores de decisão consideram que a IA agiliza os processos da empresa e 73% planejam continuar investindo ou pretendem investir pela primeira vez na tecnologia.

Remodelar os pequenos negócios, por meio da democratização do acesso a tecnologias mais avançadas, possibilita que tarefas diárias sejam automatizadas. Isso permite que o empreendedor possa focar em tomadas de decisões e personalização da experiência do cliente. Antes, isso era considerado um luxo exclusivo de grandes corporações, que não precisavam se preocupar tanto com operações corriqueiras devido aos seus recursos mais amplos. No entanto, não era o caso de organizações menores.

Uma das principais transformações causadas pelo uso da IA é, justamente, a automação de processos. Operações repetitivas e rotineiras, como agendamento, entrada de dados e gestão básica de RH, passaram a ser executadas pela tecnologia. Dessa forma, os funcionários possuem mais tempo para se concentrarem



Pedro Chiamulera

em atividades mais complexas, estratégicas e criativas. Além disso, essa prática também aumenta a eficiência, diminuindo a margem de erro.

Apesar de ser um investimento alto inicialmente, a IA ajuda a diminuir significativamente os custos operacionais, desde a gestão da cadeia de suprimentos até a manutenção preditiva de equipamentos. Além disso, os sistemas de tecnologia são capazes de verificar dados de históricos de venda e tendências de mercado para prever a demanda com maior precisão. Isso ajuda as pequenas empresas a manterem níveis de estoque ideais, reduzindo o desperdício e evitando a falta de produtos.

Por sua vez, o atendimento ao cliente passa a ser imediato e constante, não sendo mais restringido por horário comercial ou por algum impedimento na comunicação. Assim, a implementação de chatbots e assistentes virtuais baseados em IA permite que os negócios menores ofereçam suporte imediato e contínuo aos clientes, melhorando a satisfação e a fidelização, com menos investimento. Outra vantagem que as ferramentas tecnológicas oferecem é a análise de vastas quantidades de dados para identificar padrões de comportamento e preferências do consumidor, possibilitando campanhas de marketing direcionadas e ofertas personalizadas, como lembretes de reposição de produtos ou descontos de aniversário.

Em suma, a IA não está apenas modernizando os pequenos empreendimentos, mas também está democratizando a competitividade no mercado. Ao oferecer ferramentas acessíveis para aumentar a produtividade, a lucratividade e a competitividade no mercado atual, está nivelando o campo e dando mais oportunidades de crescimento para quem antes não tinha acesso. Assim, ela permite que as empresas menores se concentrem em sua essência: inovação, relacionamento com o cliente e a qualidade de seus produtos e serviços.

(*) Fundador da Confi e Co-fundador da AI Brasil, hub brasileiro de Inteligência Artificial que democratiza e aproxima a tecnologia da vida real.

News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

Dispara Aí anuncia integração com a API oficial do WhatsApp

@ A Dispara Aí, plataforma de automação no WhatsApp presente em mais de 15 países, passou a operar com a API oficial mantida pela Meta. A homologação marca um avanço importante, condição que aumenta a estabilidade e reduz riscos operacionais da ferramenta. A adoção da API oficial pelo Dispara Aí ocorre em

um momento em que a agilidade no atendimento se tornou determinante para resultados comerciais em todo o mundo. Dados do InsideSales mostram que responder a um possível cliente nos primeiros cinco minutos pode elevar a conversão em até 21 vezes em comparação com atendimentos iniciados após 30 minutos. Segundo a empresa, por possuir servidores distribuídos, a Meta é capaz de reduzir quedas, atrasos e falhas no envio de mensagens (https://irraitech.com).

Editorias

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

Comercial: comercial@netjen.com.br

Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

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

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

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

Jornal Empresas & Negócios Ltda

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

Telefone: (11) 3106-4171 - E-mail: (netjen@netjen.com.br)

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.

Cesta básica cai em todas as capitais do país no 2º semestre de 2025

O preço da cesta básica de alimentos caiu em todas as 27 capitais brasileiras no acumulado do último semestre de 2025

As quedas oscilaram entre -9,08%, em Boa Vista (RR,) e -1,56%, em Belo Horizonte (MG). Os dados, divulgados ontem (20), são do Dieese e da Conab. Desde julho de 2025, a pesquisa engloba todas as 27 capitais do país.



O resultado dos últimos seis meses de 2025 demonstram que a política agrícola do Brasil está no caminho certo.

Campeã em queda de preço entre as capitais, Boa Vista (RR) teve a redução de -9,08% no valor da cesta básica no último semestre do ano passado, com o preço passando de R\$ 712,83 em julho de 2025, para R\$ 652,14 em dezembro – R\$ 60,69 menor. A segunda capital com maior queda no período foi Manaus, com diminuição de -8,12% no preço da cesta, de R\$ 674,78 para R\$ 620,42, ou seja, custo R\$ 54,36 a menos.

Fortaleza ocupa o terceiro lugar em diminuição

do preço do conjunto de alimentos essenciais: queda de -7,90%, passando de R\$ 738,09, em julho, para R\$ 677, em dezembro, R\$ 61,09 mais barata. As capitais que tiveram menores baixas foram Belo Horizonte, Macapá e Campo Grande com quedas de -1,56%, -2,10% e -2,16%, respectivamente, no acumulado do período.

No Centro-Oeste, Brasília, é a recordista em declínio de preço da cesta no período, com variação de -7,65% nos últimos seis meses de 2025. No Sul, a capital mais bem colocada é Florianópolis, que teve redução de -7,67% no valor do conjunto de produtos. Vitória é a capital vencedora no Sudeste do país, com redução de -7,05%

no preço da cesta básica de alimentos de julho a dezembro do ano passado.

Segundo o presidente da Conab, Edegar Pretto, o resultado dos últimos seis meses de 2025 demonstram que a política agrícola do Brasil está no caminho certo. “Estamos comemorando porque essa queda generalizada é fruto dos investimentos que o governo federal vem fazendo no setor agropecuário brasileiro, aumentando a produção de alimentos para o consumo interno nacional”. Ele destacou os planos Safra dos últimos três anos, tanto o empresarial quanto o da Agricultura Familiar. “Já são três anos que ambos têm valores recordes, não faltando recursos para o financiamento agrícola, e com juros subsidiados” (ABR).

Quando inovar em um processo seletivo?

Ricardo Haag (*)

Nem todo processo seletivo precisa ser revolucionário — porém, muitos precisam ser repensados, para assegurar a atração e retenção de excelentes talentos que alavancem a empresa neste mercado dinâmico e competitivo. Inovar no recrutamento não deve ser uma decisão baseada em uma moda ou hype, mas no que é mais estratégico para cada organização neste momento.

Um bom processo seletivo diz muito sobre o negócio em si, evidenciando a forma como se comunica com o mundo empresarial e o que costumam levar mais em consideração na avaliação dos candidatos — assim como o possível investimento no apoio de consultorias especializadas, como forma de aumentar a assertividade na escolha.

Todas essas características impactam, e muito, na marca empregadora. Quanto mais forte for, pelo menos em tese, menor será a necessidade de fornecer grandes salários como necessidade de atrair profissionais qualificados, uma vez que sua imagem e reputação já serão bem significantes como fator positivo para isso. No entanto, quanto mais fraca for, maior será a exigência dos entrevistados não apenas por boas remunerações, como também por demais bônus que tornem a vaga ainda mais requisitada.

É nesse sentido que a inovação vem ganhando cada vez mais força, como forma de auxiliar as organizações a orquestrarem uma experiência bem mais engajada, positiva e eficaz que traga grandes talentos para o ambiente interno. Até porque, o cenário atual é bem desafiador: 69% das organizações relatam dificuldades para recrutar profissionais para posições regulares, considerado como um dos maiores desafios do RH atualmente, segundo informações da SHRM's 2025 Talent Trends.

O dado evidencia que modelos tradicionais de seleção podem estar falhando em atrair talentos, dando espaço para estratégias mais inovadoras. Isso não significa investir, exclusivamente, em tecnologias altamente sofisticadas, mas ter um olhar inovador por parte do recrutador que garanta uma experiência transparente e a construção de uma marca empregadora forte o suficiente para alavancar, ainda mais, a vinda de ótimos profissionais. E, até mesmo, evitar um legado negativo para aqueles que não forem contratados.

A decisão de inovar no processo seletivo e a forma como isso será conduzido dependerá do perfil e cultura da empresa, assim como os objetivos que pretendem alcançar através desse direcionamento. Em vagas que costumam receber um volume extenso de aplicações, por exemplo, a tecnologia é uma excelente apoiadora, capaz de fornecer maior velocidade na filtragem dos currículos e acuracidade na avaliação daqueles que tendem a preencher os requisitos esperados, calibrando os agentes de IA para que sejam bastante assertivos nisso.

Por outro lado, em posições mais estratégicas e bem mais seletivas, como as de C-Levels, essas ferramentas não tendem a ser suficientes nem estratégicas, correndo o risco de prejudicar a experiência de todos os envolvidos no recrutamento. Esses casos demandam um olhar humano bem mais apurado e experiente, que traga conexão e proximidade entre as partes a fim de assegurar um entendimento profundo e completo a respeito das expectativas, intenções e perfis tanto da empresa quanto dos candidatos. Pontos, esses, muito delicados e emocionais que nenhuma IA consegue ainda atingir que nem o ser humano.

Nada impede, contudo, de utilizar a tecnologia como aliada dos recrutadores. Não aplicá-la ao longo de todo o processo seletivo confiando às cegas no que informar, mas utilizando-a como orientação no momento da conversa e “olho no olho”. Um limite muito tênue de investimento que, certamente, poderá ser revisitado em poucos meses, diante de tantas transformações digitais em alta velocidade que presenciamos, o que exige uma tomada de decisão baseada em evidências, ao invés de impressões e promessas bonitas que muitas tecnologias nos passam.

No final, quem deve ter a última palavra ao decidir quem contratar não é o algoritmo, mas o recrutador humano — justamente por sua ampla bagagem, experiência, sensibilidade e capacidade de conexão com todos os envolvidos no processo. Ainda não temos ferramentas que fazem isso com maestria, o que reforça que a tecnologia ainda é uma aliada do ser humano, mesmo quando pensamos em inovação no processo de recrutamento.

(*) - É headhunter e sócio da Wide Executive Search (<https://wide.works/>).

Número de passageiros em aeroportos teve aumento de 9,4% em 2025

Os aeroportos brasileiros transportaram quase 130 milhões de passageiros em 2025, segundo dados divulgados na segunda-feira (19) pela Agência Nacional de Aviação Civil (Anac). É a primeira vez que o setor bate a marca de 120 milhões de passageiros transportados em um ano.

No ano passado, foram transportados 129,6 milhões de passageiros, sendo 101,2 milhões somente no mercado doméstico. O total representa também um aumento de 9,4% em relação aos números de 2024. No setor internacional, foram 28,4 milhões de passageiros. O número representa uma alta de 13,4% em relação a 2024, que detinha o recorde anterior de movimentação internacional, com 25 milhões de passageiros.

Segundo a Anac, a demanda e oferta também apresentaram cres-

cimento no ano passado. A demanda somada dos mercados doméstico e internacional cresceu 11,3%, enquanto a oferta cresceu 10,2%. Em relação à demanda e oferta domésticas, o crescimento foi de 10,6% e 8,5%, respectivamente, enquanto a demanda e oferta internacionais registraram alta de 11,7% e 11,3%, respectivamente.

Em dezembro, foram movimentados 9,1 milhões de passageiros no segmento doméstico, resultado 9,2% acima do registrado em dezembro de 2024.

Já no segmento internacional, foram transportados 2,6 milhões de passageiros, um crescimento de 10,7% em relação a dezembro de 2024. A demanda e oferta domésticas cresceram 10,6% e 8,4%, enquanto demanda e oferta internacionais cresceram 9,7% e 7,9% (ABR).

Prefeitura reajusta valor da Zona Azul em São Paulo

O sistema de estacionamento da cidade de São Paulo, chamado de Zona Azul, está mais caro desde ontem (20). Quem precisar parar o carro nos locais permitidos nas ruas da capital paulista terá de desembolsar R\$ 6,95 por hora, um aumento de R\$ 0,28.

O reajuste é anual e corrigido pela inflação do período. A nova tarifa foi autorizada pela Secretaria Executiva de Mobilidade e Trânsito (SEMTRA), por meio do secretário Gilmar Pereira Miranda, e foi publicada no Diário Oficial do dia 14 de janeiro.

As vagas de estacionamento na cidade de São Paulo são gerenciadas pela Companhia de Engenharia de Tráfego (CET), que cuida de cerca de 50 mil espaços na Zona Azul, incluindo lugares para caminhões, idosos e Pessoas com Deficiência (PCDs) - (ABR).

A – Água Tratada

A região metropolitana da Baixada Santista ganhará o terceiro maior centro de reservação de água tratada a partir de 2026, na cidade de Itanhaém. Serão quatro reservatórios, com 10 milhões de litros de capacidade cada. As entregas ocorrerão de forma faseada entre março e setembro de 2026 e fazem parte de uma série de investimentos da Sabesp para a região da Baixada. Com um sistema interligado entre os municípios, a nova estrutura irá abastecer as cidades de Peruibe, Itanhaém, Mongaguá, Praia Grande e a área continental de São Vicente.

B – Prova de Bolsa

No próximo sábado, dia 24, o Elite Rede de Ensino – maior rede de educação básica do Brasil – realiza mais uma edição da sua tradicional Prova de Bolsa. Uma oportunidade para famílias que buscam ensino de excelência garantirem descontos especiais nas mensalidades para 2026. A avaliação acontece simultaneamente em todas as unidades da rede no país. As inscrições para a Prova de Bolsa já estão abertas e podem ser feitas pelo site oficial (www.ensinoelite.com.br) ou presencialmente na unidade escolhida.

C – Formação Educacional

O Itaú Social oferece um curso gratuito de letramento matemático para professores da Educação Infantil, com foco no desenvolvimento de competências desde os primeiros anos escolares. A formação é online, autoformativa, tem 30 horas de duração e certificado, e integra a Esco-

la Fundação Itaú, plataforma que reúne mais de 140 cursos gratuitos voltados à educação e ao desenvolvimento social. Informações no site: (www.fundacaoitau.org.br/escola).

D – Calendário de Marketing

A mLabs, plataforma de gestão inteligente de mídias sociais, anuncia o lançamento do Calendário de Datas Comemorativas 2026, uma ferramenta gratuita criada para apoiar o planejamento estratégico de marcas, agências e criadores de conteúdo nas redes sociais. A solução centraliza, em um único ambiente, as principais datas relevantes para o marketing digital, com recursos que facilitam a organização, a antecipação de campanhas e a identificação de oportunidades de engajamento ao longo do ano. O Calendário já está disponível gratuitamente no site (<https://www.mlabs.com.br/calendario-marketing>).

E – Edital de Concessão

O Governo de São Paulo publicou o edital da concessão da Estrada de Ferro Campos do Jordão, projeto voltado à valorização do turismo e do patrimônio histórico da região da Serra da Mantiqueira. O leilão está marcado para 29 de abril de 2026, na Bolsa de Valores, B3, em São Paulo, e definirá o parceiro privado responsável pela operação e pela revitalização do complexo turístico ferroviário. Ao longo do contrato, estão previstos investimentos de cerca de R\$ 315 milhões para a modernização e manutenção da ferrovia, incluindo estações, trens históricos e demais estruturas de apoio à operação turística.

F – Modelo Tributário

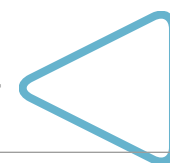
Com a entrada em vigor da Reforma Tributária, as empresas brasileiras iniciam uma jornada de adaptação que exige agilidade e planejamento. Para guiar as organizações por esse cenário complexo, a Sovos, multinacional de tecnologia para conformidade tributária, realiza nesta quinta-feira (22), às 10h, o webinar gratuito “Pilotoando a Reforma Tributária: A Reforma começou! E agora?”. As inscrições para o webinar estão abertas e podem ser feitas pelo link: (<http://bit.ly/49R2o6f>).

G – Finanças

Para quem deseja entender mais sobre finanças neste ano e todos aqueles que querem ter uma vida financeira mais saudável, a 99Pay, conta digital da 99, em parceria com a Me Poupe!, desenvolveu o “Simplificando - Finanças sem enrolação”. Com conteúdos 100% gratuitos, a plataforma busca transformar a relação das pessoas com o dinheiro. Além das aulas, o público tem acesso a exercícios práticos e conteúdos complementares. Ao final, recebem um certificado personalizado. A plataforma pode ser acessada no link (<https://conteudos.mepoupe.com/simplificandocoma99pay>).

H – Corridas de Rua

O XXVIII Troféu Cidade de São Paulo Drogasil acontece no próximo domingo (25), com largada às 6h50 (Corrida Especial) e às 7h (demais provas), no Obelisco do Parque Ibirapuera. Consolidado como uma das corridas de rua mais tradicionais da cidade, o evento reúne atletas profissionais e amadores em uma experiência que vai além da competição, valorizando o bem-estar e a vivência completa do corredor. A prova abre oficialmente as comemorações do aniversário da cidade de São Paulo e contará com retirada de kits nos dias 23 e 24 de janeiro, além de novidades e experiências gratuitas no dia do evento, conforme detalhado no site. Saiba mais: (www.trofeucidadeesaopaulo.com.br).



A Mente do Cliente

Neiva Mendes (*)



Ouvimos pouco, mesmo quando ouvir é fundamental

Há um dado científico que convida à reflexão: a audição é o último sentido a se desligar antes do coma ou da morte

Estudos conduzidos pela Universidade da Colúmbia Britânica (UCB), publicados na Scientific Reports, demonstram que pessoas em estado terminal ou inconsciente ainda processam sons ao nível neurológico. Mesmo quando não respondem, elas escutam. A ciência confirma aquilo que a sensibilidade humana sempre pressentiu: a escuta persiste quando quase tudo já se foi.

O contraste com o cotidiano é perturbador. Em vida, ouvimos pouco. Pesquisas em psicologia cognitiva e comunicação indicam que retemos, em média, apenas 20% a 25% do que ouvimos, e esse número pode cair para menos de 10% em momentos de distração, multitarefa ou excesso de estímulos. Não é que falte som, falta presença.

Essa baixa retenção não é apenas um problema individual; ela se manifesta de forma marcante também na Experiência do Cliente. Quando empresas não escutam de fato, clientes repetem informações, sentem-se ignorados e percebem desalinhamento entre discurso e ação. Reclamações reaparecem, soluções não resolvem a causa raiz e a confiança vai minguando silenciosamente.

Na prática, a escuta su-

perficial gera custos altos: aumento de retrabalho, maior tempo de atendimento, queda de NPS e churn emocional, quando o cliente permanece, mas já não acredita. Em CX, não ouvir bem é o primeiro passo para projetar jornadas baseadas em suposições, e não em necessidades reais. Opiniões só existem por falta de dados!

Já o corpo humano, curiosamente, nos oferece uma comparação poderosa. A literatura médica descreve uma sequência de desligamento dos sentidos: primeiro a visão, depois o paladar, o olfato, o tato, enquanto a audição permanece até o fim. Se ouvir é o último vínculo com o mundo, por que o tratamos como o primeiro a ser descartado nas relações humanas e comerciais?

Escutar não é um ato passivo. Exige atenção, suspensão de julgamentos e disposição para compreender, não apenas responder. Em CX, escutar é estratégia. É por meio da escuta ativa que se identificam atritos, expectativas não verbalizadas e oportunidades de admiração. Talvez a verdadeira incoerência não seja ouvirmos pouco, mas só reconhecermos o valor da escuta quando tudo o mais já se perdeu. A ciência nos lembra: enquanto há som, há possibilidade de conexão. Cabe às organizações decidirem se querem apenas falar ou, finalmente, ouvir.

(*) Atual presidente do Conselho e sócia-fundadora da Blue6ix Tecnologia.

A nova agenda do CIO: impacto antes de orçamento

Começo com uma pergunta simples: quando foi a última vez que você ouviu um CIO falar de tecnologia... sem mencionar tecnologia? Essa cena está se tornando cada vez mais comum. E há uma razão clara para isso

Mario Marchetti (*)

Vivemos um período em que a volatilidade virou regra, e a decisão virou ativo estratégico. O Gartner acaba de divulgar sua Agenda Executiva 2026, e um dado chama atenção: mesmo sob pressão orçamentária, investimento em tecnologia está subindo — não porque é moda, mas porque virou condição de sobrevivência.

Mas algo mais importante está acontecendo por baixo desses gráficos: o CIO está deixando de ser comprador de tecnologia para se tornar orquestrador de impacto.

Durante décadas, o papel do CIO se dividiu entre eficiência operacional e redução de custo. Hoje, o que está na mesa é outra coisa: competitividade. Não à toa, as áreas que mais crescem em investimento — IA generativa, segurança cibernética, integração de plataformas e dados — não são apenas tecnologias, são capacidades.

A IA aparece com 88% de aumento de funding. Segurança, 84%. Customer Relationship Platforms, 61%.



Andriani Hakobyan, CANVA

Low-code/no-code, 58%. O que todas têm em comum? Elas não resolvem apenas um problema técnico. Elas reconfiguram a forma como a empresa opera.

A transformação deixou de ser projeto e virou arquitetura. Isso nos leva ao ponto central da agenda: tecnologia deixou de ser ferramenta e passou a ser narrativa estratégica. Em vez de perguntar “quanto custa?”, o conselho começa a perguntar “o que habilita?” e “quanto acelera?”.

É aqui que entra a nova responsabilidade do CIO — que já não é mais entregar plataforma, e sim entregar

significado. Um sistema de integração não é mais middleware; é o que permite que o marketing automatize jornadas, que o Customer Sucess personalize suporte, que o financeiro minimize fraude e que a área comercial aumente previsibilidade.

Tecnologia virou costura organizacional, o que também estabelece um novo pacto interno. O CIO não está mais isolado no data center — está sentado ao lado do CMO, do CFO, do COO e, cada vez mais, do CHRO. O Gartner chama isso de “C-suite partnership strengthening”. É impossível escalar competitividade sozinho.

Se antes o CIO ouvia “precisamos de tecnologia para acompanhar o mercado”, agora se ouve “precisamos de tecnologia para projetar o mercado”.

A agenda invisível

Mas existe uma agenda que não aparece no relatório, e é aqui que vale provocar: o maior desafio dessa nova era não é técnico, é humano. Não é se a empresa vai usar IA generativa, mas se ela vai usá-la com inteligência. Não é se vai automatizar, mas o que vai automatizar. Não é se vai integrar dados, mas se vai transformá-los em decisões, afinal eficiência sem intenção é só automação.

A década do impacto

Olhando para os próximos anos, vejo duas definições distintas de tecnologia: a tecnologia que reduz complexidade e a tecnologia que gera impacto. A primeira resolve o hoje. A segunda constrói o amanhã.

Minha provocação é essa: o verdadeiro papel do CIO será decidir quantos amanhã a empresa ainda vai ter.

(*) Diretor-Geral da Sinch para a América Latina.

Vai assistir aos jogos do Brasil nos EUA? Confira sete dicas para passar pela imigração americana sem transtornos

Gianluca Ferro, proprietário da Viaggi Vistos e especialista em visto americano há mais de 10 anos, elenca orientações preciosas. O anúncio da suspensão temporária de processamentos de vistos para imigrantes (o green card) em 75 países, entre eles o Brasil, tem um alcance restrito e não atinge, por exemplo, os vistos de turista emitidos para quem pretende ir aos parques da Disney, aos jogos da seleção brasileira na Copa do Mundo e as Olimpíadas de Los Angeles de 2028. Passado o alarmismo, os interessados devem continuar se preparando para curtir momentos especiais na América. Pensando nisso, o proprietário da Viaggi Vistos e especialista em visto americano há mais de 10 anos, Gianluca Ferro, preparou sete dicas valiosas para evitar problemas na imigração americana.

“Para evitar problemas com a imigração americana, é essencial manter coerência entre o visto, o DS-160 e o motivo real da viagem. Use o visto apenas para a finalidade concedida, saiba explicar com clareza onde ficará hospedado, por quanto tempo permanecerá nos Estados Unidos e tenha vínculo claro com o Brasil. Responda sempre com objetividade e verdade às perguntas do oficial de imigração, evite permanências longas ou entradas frequentes como turista e nunca exerça qualquer atividade de trabalho com visto de turismo”, esclarece Gianluca.

O especialista, ainda, responde o que o oficial de imigração costuma perguntar. “As perguntas mais comuns envolvem o motivo da viagem, tempo de permanência, local onde ficará hospedado, profissão no Brasil e histórico de viagens anteriores. As

respostas devem ser objetivas, verdadeiras e coerentes com o visto concedido. Vale mencionar que mentir é considerado uma infração grave. Isso pode resultar em recusa de entrada, cancelamento do visto e até dificuldades futuras para novas solicitações”, ressalta Ferro, que soma mais de 90 mil solicitantes aprovados em todos os estados do Brasil, além de clientes atendidos e aprovados em países da Europa, Ásia e Canadá.

Confira as seis dicas do especialista:

1) Atente-se ao prazo da sua estadia!

Em geral, a imigração americana concede um período de permanência de até 180 dias (6 meses). No entanto, estadias prolongadas nos EUA, mesmo dentro do prazo permitido, podem ser consideradas incompatíveis com o objetivo de turismo. Isso pode gerar dificuldades em futuras entradas no país ou até mesmo impactar a renovação do seu visto. Viagens que ultrapassem 60 dias apresentam um risco maior de complicações futuras.

2) Leve uma quantia em dinheiro vivo

Recomendamos pelo menos 1000 dólares em espécie e um cartão de crédito internacional. Esses itens são importantes para demonstrar que você possui recursos financeiros suficientes para a viagem, caso solicitado pela imigração.

3) Tenha a passagem de retorno e a reserva do hotel em mãos, preferencialmente, impressas

Não é raro que peçam para ver a passagem de retorno para o Brasil ao passar na imigração americana. Já sobre a reserva de hotel, se optar por Airbnb, verifique as leis do estado ou

cidade de destino, pois, algumas localidades nos EUA impõem restrições a aluguéis de curto prazo.

4) Cuidado com despedidas em redes sociais

Despedidas em redes sociais podem causar problemas. As autoridades de imigração têm utilizado cada vez mais as redes sociais para verificar as intenções de viajantes nos EUA, e mensagens desse tipo podem ser interpretadas de forma equivocada, colocando sua entrada no país em risco.

5) Dê respostas curtas e diretas

Por exemplo: “Quanto tempo vai ficar?” - “5 dias.” / “O que veio fazer?” - “Turismo.” Evite detalhes desnecessários.

6) A imigração pode vasculhar o seu celular!

Isso inclui verificar aplicativos como WhatsApp, Instagram, Facebook, suas fotos, contatos telefônicos e qualquer conteúdo que possa sugerir a intenção de morar ou trabalhar ilegalmente nos EUA. Essa medida, embora incomum, já resultou na deportação de várias pessoas.

7) Se for “convidado” para a salinha, mantenha a calma

Essa situação, embora desconfortável, é comum. Responda apenas às perguntas que entender claramente, evitando respostas incorretas ou divergentes que possam causar problemas. Sempre diga a verdade, pois mentiras podem gerar contradições e aumentar o risco de deportação. Vale destacar que, apesar de muitas pessoas passarem pela salinha diariamente, a deportação é rara. Seguindo as dicas acima, as chances de enfrentá-la são mínimas.

Curso sobre inteligência artificial para profissionais da saúde

Formação será realizada aos sábados no ICMC; inscrições podem ser feitas até 22 de fevereiro. A inteligência artificial (IA) tem transformado rapidamente a sociedade e a maneira como nos organizamos. Na medicina, não é diferente. Ela impacta significativamente a forma como diagnósticos são realizados, tratamentos são planejados e serviços de saúde são geridos. Para capacitar os profissionais da área da saúde no uso dessas ferramentas de IA, o Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC) da USP, em São Carlos, está lançando o curso Inteligência Artificial Aplicada na Área da Saúde.

Com 30 horas de duração, o curso de atualização é voltado a médicos, nutricionistas, dentistas, enfermeiros, fisioterapeutas, dentre outros profissionais, que desejam compreender e aplicar essas tecnologias em seu contexto de trabalho. Estudantes de pós-graduação graduados nessas áreas também podem se inscrever.

O investimento total é de R\$ 1,5 mil, sendo R\$ 300 referentes à matrícula, que deve ser paga exclusivamente via pix.

Já o valor do curso, R\$ 1,2 mil, pode ser quitado via pix ou por boleto bancário, tendo a possibilidade de parcelar em duas vezes. É possível também pedir a isenção de 50% da taxa de inscrição. Para isso, o candidato deve ter vínculo comprovado com o ensino superior, em nível de graduação ou de pós-graduação, e estar desempregado ou ter renda mensal inferior a dois salários mínimos.

Para participar do processo seletivo, basta preencher o formulário até dia 22 de fevereiro: <https://bit.ly/4qUwnA4>. Idealizado pela professora Roseli Romero, o curso terá aulas presenciais aos sábados, das 9 às 13 horas, de 7 de março a 11 de abril, no auditório Fernão Stella de Rodrigues Germano, do ICMC.

De acordo com a professora Roseli, não é necessário ter conhecimento aprofundado em computação para participar da iniciativa: “Muitas informações relacionadas à computação e à programação já chegam prontas para nós; o que o aluno precisa aprender hoje é como usar essas ferramentas e em quais contextos aplicá-las”.



95% dos empregadores acreditam no crescimento dos negócios

Workmonitor 2026 revela desalinhamento de expectativas entre empresas e profissionais, avanço da IA no trabalho, fim da carreira linear e papel central dos gestores na estabilidade das equipes

A pesar do otimismo das empresas, o mercado de trabalho vive um momento de forte tensão entre expectativa e realidade. Segundo a nova edição do Workmonitor, estudo global da Randstad, 95% dos empregadores esperam crescimento dos negócios em 2026, mas apenas 51% dos talentos compartilham dessa visão, evidenciando uma lacuna de confiança que pode comprometer o desempenho das organizações.

Para Diogo Forghieri, Diretor de Negócios da Randstad Brasil, o dado evidencia um momento de transição profunda nas relações de trabalho.

“Vivemos uma fase de grandes expectativas por parte das empresas, mas também de cautela por parte dos talentos. O desafio está em alinhar essas visões, criando ambientes mais transparentes, com lideranças mais próximas e caminhos claros de desenvolvimento, capazes de sustentar o crescimento no médio e longo prazo”, afirma.

A pesquisa ouviu 27 mil talentos, 1.225 empregadores em 35 países, além de analisar mais de 3 milhões de anúncios de emprego, e aponta que uma grande adaptação da força de trabalho está em curso. No centro dessa transformação estão a inteligência artificial, novos modelos de carreira e a crescente importância dos gestores diretos para a estabilidade e o engajamento das equipes.

IA avança, mas ainda gera desconfiância entre os talentos

A inteligência artificial já é uma realidade no dia a dia das empresas, mas sua percepção entre os profissionais ainda é desigual. Enquanto os empregadores estimam que até 75% das tarefas serão impactadas pela IA, 27% dos talentos acreditam que ela terá efeito limitado em sua função atual, e 21% não esperam impacto algum.

Além disso, quase metade dos profissionais (47%) teme que os benefícios da IA fiquem concentrados nas empresas e não nas pessoas. Ainda assim, os dados mostram que a tecnologia está ampliando tarefas, e não substituindo empregos. A demanda por profissionais ligados à



IA cresce de forma acelerada: as vagas que exigem habilidades de agente de IA aumentaram 1.587%, enquanto a busca por treinadores de IA cresceu 247%. Já a engenharia de prompts desponta como competência transversal, com crescimento de 97% na demanda.

Diante desse cenário, os talentos se movimentam: 65% afirmam que suas empresas poderiam investir mais em capacitação em IA, e 52% já buscam, de forma autônoma, garantir sua empregabilidade no futuro.

A carreira linear perde espaço

O conceito tradicional de carreira também passa por uma ruptura. Apenas 41% dos profissionais ainda desejam seguir uma trajetória linear, enquanto 72% dos empregadores consideram a escada corporativa um modelo ultrapassado. No lugar, ganham força as chamadas carreiras de portfólio, com profissionais combinando funções, projetos e diferentes experiências ao longo do tempo.

Hoje, 40% dos talentos já acumulam uma segunda função, e 36% planejam aumentar sua carga de trabalho como resposta ao custo de vida. Além disso, 38% afirmam querer exceder diferentes tipos de trabalho ao longo da carreira, reforçando a busca por flexibilidade e autonomia.

Embora o salário siga como principal fator de atração (81%), é o equilíbrio entre vida pessoal e profissional que sustenta a permanência nas empresas: 46% apontam esse fator como decisivo

para retenção, frente a 23% que citam o salário.

Gestores ganham protagonismo em um cenário incerto

Em um contexto de instabilidade econômica e transformações aceleradas, a confiança na liderança sênior caiu de 77% para 72%, com impacto ainda maior entre a Geração Z (67%). Em contrapartida, os gestores diretos se consolidam como ponto de apoio para os profissionais: 60% dos talentos afirmam buscar segurança em seus líderes imediatos.

Essa relação se fortaleceu ao longo do último ano: 72% dos profissionais dizem ter um relacionamento forte com seus gestores, ante 64% em 2025. A colaboração entre gerações também se destaca como ativo estratégico: 78% dos talentos afirmam aprender soft skills com colegas mais experientes, enquanto 72% dizem desenvolver habilidades tecnológicas e de IA com profissionais mais jovens.

Encerrando, Diogo Forghieri reforça que a convergência entre tecnologia, pessoas e liderança será decisiva para o futuro do trabalho:

“A inteligência artificial acelera transformações, mas são as relações humanas que sustentam a confiança. As empresas que investirem em lideranças próximas, desenvolvimento contínuo e modelos de carreira mais flexíveis estarão mais preparadas para atravessar esse novo ciclo do mercado de trabalho”.



A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

O escândalo foi ter sido filmado

Não foi no BBB. Foi onde sempre deixamos passar.

Quando um episódio de assédio vira pauta nacional, a sociedade entra naquele modo clássico: indignação performática, análise moral e opinião definitiva no sofá.

Todo mundo vira especialista em limite. Por 48 horas.

Depois, vida que segue. Inclusive para quem assedia.

Porque o grande incômodo nunca é o ato. É ele ter sido visto.

O BBB (Big Brother Brasil) só cometeu um pecado imperdoável: ligou a câmera.

Se fosse no ônibus, seria “falta de espaço”. Se fosse no bar, “climinha”. Se fosse na firma, “brincadeira”. Se fosse na escola, “coisa de adolescente”. Se fosse no WhatsApp, “interpretação errada”, de preferência acompanhada de “kkkk”.

Dados mostram que **47% das mulheres brasileiras já sofreram assédio sexual em algum momento da vida, cerca de 30 milhões de mulheres**. E quase metade desses casos relatados ocorreu no ambiente de trabalho, com a maioria ficando sem registro oficial por falta de confiança nas respostas institucionais.

Assédio no Brasil raramente se apresenta como vilão de novela. Ele chega educado. Bem-humorado. Confiante demais. E quase sempre protegido por cargo, reputação ou silêncio alheio.

Em um relato real, uma mulher disse: **“Eu não gritei porque não parecia grave o suficiente. Só descobri depois que fiquei anos me encolhendo.”**

É assim que funciona. Não como explosão. Mas como erosão.

Outro relato, também real, resume o que nenhuma política corporativa costuma medir: **“O pior não foi o toque. Foi perceber que todo mundo viu, e fingiu que não.”**

Porque assédio não é só o gesto. É o entorno que autoriza. É a risada que normaliza. É o “deixa disso” que educa corpos a se calarem.

No mundo do trabalho, então, isso vira quase um curso avançado de sobrevivência emocional.

Aprende-se rápido onde se sentar, como vestir, quando rir, quando recuar, como dizer não sem ferir egos, e, principalmente, como não virar “a pessoa difícil”.

Denunciar custa caro. Ficar em silêncio custa a saúde.

O episódio do BBB incomoda porque desmonta o mito preferido: o de que isso é exceção.

Não é. É cotidiano. Só não costuma ser televisionado.

E talvez o maior desconforto não seja o que aconteceu. Mas o espelho que ele levanta.

Porque falar de assédio obriga a rever piadas antigas, neutralidades convenientes e silêncios bem-educados.

Na *Outra Sala*, a gente não trata isso como escândalo pontual. Trata como cultura.

E a pergunta que fica não é sobre o reality show da semana.

É sobre quantas vezes isso já passou na sua frente — e você chamou de outra coisa.

Crescemos aprendendo a nomear corpos, mas não limites. A interpretar silêncios como consentimento. A tratar desconforto como exagero. A confundir acesso com direito.

E no mundo do trabalho, isso ganha contornos ainda mais delicados. Porque ali, além do corpo, há hierarquia. Além do constrangimento, há medo. Além da violência simbólica, há o risco real de retaliação, exclusão ou estagnação.

Quantas pessoas seguem trabalhando ao lado de quem as constrangeu?

Quantas mudam de equipe, de turno, de carreira — enquanto o agressor muda apenas de assunto? Quantas aprendem a rir, endurecer, engolir, por que denunciar custa caro demais?

O episódio do BBB incomoda porque tira o véu. Mostra que não é sobre monstros raros. É sobre comportamentos comuns demais.

E talvez o maior desconforto não seja o que aconteceu. Mas o espelho que ele levanta.

Porque, se a gente for honesto, vai perceber que isso não é “sobre eles”. É sobre uma cultura inteira que ainda ensina a ultrapassar antes de ensinar a respeitar.

Falar de assédio não estraga o clima. O que estraga o clima é fingir que ele não existe.

E enquanto a discussão ficar restrita ao reality show da semana, a vida real — essa sem câmeras, sem edição e sem votação — segue acontecendo exatamente como sempre aconteceu.

Na outra sala. No outro corredor.

No silêncio de quem aprendeu que, muitas vezes, sobreviver é ficar quieta.

Até quando?

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

AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO DATADAS E AUTENTICADAS, SEM MARGEM PARA ALTERAÇÃO POSTERIOR DO CONTEÚDO DIVULGADO.

AFINAL, O JORNAL É LEGAL.



Fundação Instituto Educacional “Dona Michie Akama”

CNPJ - 52.807.633/0001-00

Convocação

De acordo com as disposições estatutárias, ficam os (as) Senhores (as) Conselheiros (as) da Fundação Instituto Educacional Dona Michie Akama, convocados (as) para a Assembleia Geral Ordinária, a ser realizada no dia 28 de março de 2026 (sábado), às 10 horas em primeira convocação ou, não havendo quórum, às 10h15min em segunda convocação com qualquer número, presencialmente na sede da Fundação sito à Avenida Doutor Altino Arantes, 1098, nesta Capital, a fim de deliberarem sobre a seguinte Ordem do Dia: 1. Aprovação do Relatório Anual de Atividades do Exercício de 2025; 2. Aprovação da Proposta de Atividades para 2026; 3. Aprovação do Balanço Financeiro de 2025, após parecer do Conselho Fiscal; 4. Aprovação da Proposta Orçamentária para o Exercício de 2026; 5. Deliberação sobre a renovação do mandato de quatro anos dos Conselheiros cujo mandato expira em 30/04/2026 e posse dos eleitos para o quadriênio 2026/2029; 6. Eleição e posse dos Conselheiros para compor a Diretoria Executiva para o biênio 2026/2027; 7. Eleição e posse dos Conselheiros para compor a Diretoria do Conselho Curador para o biênio 2026/2027; 8. Indicação, aprovação e posse dos Conselheiros para compor o Conselho Fiscal para o biênio 2026/2027; 9. Apreciação do pedido de desligamento do Conselheiro Carlos Masayuki Harima; 10. Outros assuntos de interesse da Fundação.

São Paulo, 20 de janeiro de 2026.

Paulo Guilherme Amaral Toledo - Presidente do Conselho Curador

EDITAL DE CITAÇÃO - PRAZO DE 30 DIAS. PROCESSO Nº 1000975-56.2025.8.26.0219 O(A) MM. Juiz(a) de Direito da Vara Única, do Foro de Guararema, Estado de São Paulo, Dr(a). LUCAS GARBOCCI DA MOTTA, na forma da Lei, etc. FAZ SABER a(o) aos réus ausentes, incertos, desconhecidos e eventuais interessados, seus cônjuges (se casados forem), herdeiros e/ou sucessores, que ANDERSON MORAES MONTEIRO, ajuizou a presente ação de Usucapião objetivando o imóvel com a área de 500,00m², localizado na Rua Arthur Benites Arissa- Parte ideal do nº 175 - Bairro Itaóca - Guararema-SP, do qual mantém a posse mansa, pacífica, ininterrupta por mais de 20 anos. Estando em termos, expediu-se o presente EDITAL com prazo de 30 dias, para que, no prazo de 15 dias, que fluir após o decurso do prazo do presente edital, apresentem resposta. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de Guararema, aos 19 de janeiro de 2026.

GUARUMINIO INDUSTRIAL DE FERRAGENS LTDA, torna público que esta requerendo a Prefeitura de Itaquaquecetuba - Secretaria do Meio Ambiente a Renovação da Licença de Operação, p/ fabricação de artigos de serralheria, exceto esquadrias sito Rua dos Argentinos, 100 - complemento: Galpão - Quadra 01, Lote: Area B, Referências: Loteamento 97 - Jardim Primavera, Itaquaquecetuba/SP.



Publicidade Legal





Empresas & Negócios do AGRO

agronegocio@netjen.com.br

São Paulo, quarta-feira, 21 de janeiro de 2026

Mestrado em Zootecnia

A partir de 12 de janeiro, até 11 de fevereiro, estarão abertas as inscrições para o processo seletivo do mestrado em Zootecnia, fruto da parceria entre Universidade Estadual do Vale do Acaraú (UVA) e Embrapa Caprinos e Ovinos. A seleção terá validade para ingresso na turma do primeiro semestre de 2026. O Edital está disponível em (https://ww2.uva.ce.gov.br/apps/common/documentos_uva/edital_4f1354b3f30366092a325e9.pdf).

Foto: Antonio Scarpinetti (SEC)

Pesquisas da Embrapa Rondônia (RO) indicam que a espectroscopia no infravermelho próximo (NIR) permite identificar a origem geográfica do café e detectar adulterações de forma rápida e acessível. A técnica, já empregada em outras cadeias agroindustriais, está em fase de validação para o setor cafeeiro e tem potencial para fortalecer as indicações geográficas e certificações de qualidade do produto brasileiro.

A NIR mede como a luz interage com os compostos químicos. O processo gera um sinal químico chamado de “espectro”, que funciona como uma “impressão digital”. Com base em bancos de dados e algoritmos treinados, o sistema identifica a origem do grão e verifica se há adulterações, em poucos segundos, e sem destruir a amostra.

“É uma tecnologia que permite identificar o terroir do café, chegando ao nível da área produtiva”, explica o pesquisador Enrique Alves, da Embrapa Rondônia.

A pesquisa foi desenvolvida ao longo de cinco anos como parte do doutorado de Michel Baqueta na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), em parceria com a equipe da Embrapa Rondônia (Embrapa).

AUTOMAÇÃO E AGRICULTURA DE PRECISÃO



TECNOLOGIA DIFERENCIA CAFÉS POR REGIÃO E DETECTA ADULTERAÇÕES COM RAPIDEZ E BAIXO CUSTO

Planejamento correto da silagem

Essencial para garantir a alimentação do gado em períodos de escassez, como a seca, ou para complementar a dieta dos animais em confinamento e na produção de leite, a silagem faz parte do planejamento produtivo de fazendas que buscam manter ou ampliar a rentabilidade ao longo do ano. Para garantir um volumoso de boa qualidade, é fundamental que a equipe da propriedade atue de forma integrada no cultivo, manejo da lavoura, definição do ponto ideal de colheita e ensilagem rápida, resultando em um alimento nutritivo para o rebanho.

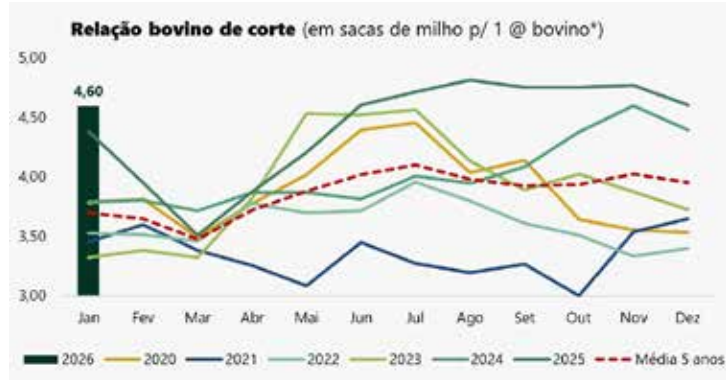
“Além de ser uma alternativa ao pasto, a silagem também é excelente para a alimentação de gado confinado, podendo apresentar ótimo valor nutritivo, desde que todas as etapas de produção sejam realizadas corretamente”, explica o zootecnista e diretor técnico industrial da Connan, Bruno Marson.

A produção de silagem na propriedade traz benefícios como a possibilidade de manter um maior número de animais por unidade de terra; auxiliar na maximização ou manutenção da produção, especialmente em períodos de seca; garantir animais bem nutridos; além de permitir o armazenamento de grandes volumes de alimento em pouco espaço.

“Para produzir silagem na propriedade, o planejamento é fundamental para que o produtor avalie custos e riscos, uma vez que há necessidade de alocar tratores, ensiladeiras, caminhões e equipe para o trabalho”, observa Marson.

China impõe cotas à carne bovina e reconfigura mercado brasileiro

Biond Análises



A partir deste ano, a China passa a adotar cotas anuais para a importação de carne bovina, inaugurando uma nova fase na relação comercial com os grandes exportadores globais. Pelo novo modelo, os volumes dentro da cota seguirão sujeitos à tarifa de 12%, enquanto o excedente será onerado com uma sobretaxa de 55%. A política terá vigência inicial de três anos e atinge diretamente o Brasil, responsável por cerca de metade da receita das exportações chinesas de carne bovina.

O ponto central da medida não está em um bloqueio imediato, mas na mudança estrutural do fluxo de mercado. A cota anunciada cobre aproximadamente 65% do volume atualmente exportado pelo Brasil, criando um excedente relevante que dificilmente encontrará realocação no curto prazo, dada a limitação de absorção de outros destinos.

“A China não está interrompendo as compras, mas redesenhando a forma como controla preços, contratos e volumes. A carne bovina deixa de ser um fluxo livre e passa a funcionar como um ativo regulado”, explica Yedda Monteiro, analista de inteligência e estratégia da Biond Agro.

Diferentemente de embargos sanitários ou medidas emergenciais, a cota funciona como um mecanismo estrutural de controle,

permitindo à China reduzir sua dependência marginal de proteína importada sem comprometer o abastecimento interno. Ao mesmo tempo, o modelo amplia o poder de barganha do país asiático sobre preços e prazos, além de forçar ajustes de oferta nos países exportadores mais eficientes.

“Ao estabelecer um teto formal, Pequim ganha flexibilidade para comprar quando quiser e pressionar preços em momentos de excesso de oferta, evitando repasses inflacionários ao consumidor doméstico”, explica Yedda.

Na prática, o impacto não se manifesta como choque imediato de mercado, mas como mudança de expectativa. A partir de 2026, o setor tende a operar com maior cautela, o que pode desacelerar a expansão do rebanho, reduzir investimentos em confinamento e alargar o ciclo pecuário como forma de diluir o risco.

É por esse canal que a decisão chinesa ultrapassa a pecuária e alcança os mercados de grãos. Embora o consumo direto de milho pela bovinocultura represente uma fatia menor do total nacional, ele funciona como demanda marginal justamente nos momentos de excesso de oferta, ajudando a equilibrar o mercado (<https://www.biondagro.com/>).

Qualidade da certificação Halal latino-americana

A FAMBRAS Halal Certificadora, a maior da América Latina e pioneira no Brasil em certificação Halal, participará novamente da Gulfood 2026, uma das maiores feiras de alimentos e bebidas do mundo. O evento acontecerá entre os dias 26 e 30 de janeiro no Dubai World Trade Centre, em Dubai.

Com mais de 5 mil expositores de 120 países, a organização do evento tem como expectativa receber 150 mil visitantes qualificados. De acordo com Omar Chahine, diretor de Inteligência Comercial da FAMBRAS Halal Certificadora, a participação na feira tem como objetivo fortalecer o relacionamento com clientes e parceiros da indústria, além de ampliar o diálogo com stakeholders globais. “Além de reforçar nossa presença institucional, vamos mostrar a excelência do nosso trabalho e atrair novos clientes interessados na certificação Halal, além de estreitar vínculos com entidades islâmicas e importadores de produtos Halal no Brasil”, explica.

Ali Zoghbi, vice-presidente da certificadora, recorda o tamanho do mercado global de alimentos Halal – que movimentou cerca de US\$ 1,43 trilhão em 2023, com projeção de atingir US\$ 1,94 trilhão até 2028, uma taxa média de crescimento anual de 6,2%. “O Brasil é o maior fornecedor de alimentos Halal do mundo, sendo a proteína animal o produto de maior destaque.”

Destaque I



Felipe Sampaio/SCO/STF

“Ordem Econômica e Segurança Jurídica” será tema da palestra do ministro do STF, Luiz Fux, no CBDA.

Congresso Brasileiro de Direito do Agronegócio terá palestra inaugural com ministro Luiz Fux

O ministro do Supremo Tribunal Federal (STF), Luiz Fux, participará do Congresso Brasileiro de Direito do Agronegócio (CBDA), no dia 30 de março no Hotel Renaissance, em São Paulo. O ministro fará a palestra inaugural com o tema “Ordem Econômica e Segurança Jurídica”. O evento está em sua sexta edição e é uma realização do Instituto Brasileiro de Direito do Agronegócio – IBDA. Após a palestra acontecerá o painel “Reforma do Estatuto da Terra e Aplicação do Marco Temporal”, moderado por Jerônimo Goergen, presidente da Associação das Empresas Cerealistas do Brasil (ACEBRA) e da Associação dos Produtores de Biocombustíveis do Brasil (APROBIO). O evento será realizado das 9h às 18h no Hotel Renaissance São Paulo. As inscrições para participação presencial ou online poderão ser feitas pelo site oficial: <https://congressosdireitoagro.com.br/>. O congresso terá transmissão online gratuita. A data limite para inscrições é 29 de março ou enquanto houver vagas.

Destaque II



Divulgação Getap

Estão abertas as inscrições para o Concurso de Produtividade do Milho Inverno

O Getap (Grupo Tático de Aumento de Produtividade) abriu as inscrições para o Concurso de Produtividade do Milho Inverno 2026 com a expectativa de ultrapassar as 300 áreas auditadas e ampliar a representatividade dos dados por meio da regionalização. A edição também chega com uma ampliação do ecossistema de parceiros, que inclui reforço de empresas do setor químico, manutenção do suporte em genética, a entrada inédita de uma empresa de máquinas e o retorno de companhias de biológicos, movimento que, segundo a organização, fortalece a produção de conhecimento técnico e o compartilhamento de boas práticas de manejo com produtores. As inscrições já estão abertas e os produtores ou responsáveis podem acessar o site (www.getap.agr.br) e se cadastrar até abril. Para tornar ágil esse processo, com um único fornecimento de dados na plataforma é possível fazer o cadastramento de mais de uma área, se necessário. O registro também pode ser feito via patrocinadores do evento, basta o interessado entrar em contato com um deles e buscar o cupom que custeia essa inscrição.

Grupo UbyAgro apresenta soluções para alta produtividade na AgroTec 2026

O Grupo Ubyagro, multinacional brasileira de atuação internacional que transforma o agronegócio por meio de tecnologias de ponta, sustentabilidade e excelência em nutrição e defensivos agrícolas, participa da AgroTec 2026, nos dias 21 e 22 de janeiro, na Unidade de Difusão Tecnológica (UDT), em Londrina (PR), onde apresenta soluções voltadas ao aumento da produtividade, vigor e performance das culturas, com foco em eficiência e rentabilidade no campo. Entre os produtos apresentados destacam-se o Gratto Solufos, que promove a solubilização do fósforo retido no solo, favorecendo o desenvolvimento radicular e o maior vigor das plantas, e o Gratto Nema, voltado ao controle biológico de nematoides, contribuindo para sistemas produtivos mais equilibrados e sustentáveis. A companhia também levará as soluções biológicas da Vitales, empresa do grupo especializada em bioinsumos.

APROBIO coloca biodiesel brasileiro na agenda internacional em 2026

A APROBIO (Associação dos Produtores de Biocombustíveis do Brasil) iniciará, em 2026, uma agenda internacional estratégica voltada à abertura de mercados e ao fortalecimento da imagem do biodiesel brasileiro no exterior. Jerônimo Goergen, Presidente da entidade, participa da Clean Fuels Conference, que acontece de segunda a quinta-feira, de 19 a 22 de janeiro, no Orlando World Center Marriott, nos Estados Unidos, reunindo produtores, fornecedores de matéria-prima, fabricantes de motores e equipamentos, comerciantes de combustíveis, formuladores de políticas e usuários finais de todo o mundo.

MBRF adere à COBEA para promover soluções colaborativas em bem-estar animal

A MBRF é o mais novo membro da Colaboração Brasileira de Bem-Estar Animal (COBEA), iniciativa inédita de cooperação pré-competitiva no Sul Global, criada em 2024 pela certificadora Produtor do Bem para impulsionar o avanço contínuo do bem-estar animal no país. Ao integrar o grupo, a empresa se junta a outras oito organizações — Grupo IMC (International Meal Company), Special Dog Company, Minerva Foods, JBS Brasil, Planalto Ovos, Mantiqueira Brasil, Danone Brasil e Nestlé Brasil.

Brazil Sugarcane leva empresas brasileiras à Bolívia para agenda técnica e comercial

O Projeto Brazil Sugarcane, uma parceria entre o Arranjo Produtivo Local do Alcool (Apla) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), participa de 27 a 30 de janeiro da missão técnica e comercial na Bolívia. A jornada com 21 empresas terá início com a visita em usinas, grupos açucareiros e, na sequência, participação no Simpósio Técnico Agroindustrial de ATACBOL, em Santa Cruz de La Sierra (www.portalapla.org.br).



AGRO_DireitoLens_CANVA

OPINIÃO

Da porteira ao porto: por que a infraestrutura logística pode elevar o agro brasileiro

Thiago Grimm (*)

O Brasil é, indiscutivelmente, uma potência agrícola. Produzimos em escala global, lideramos exportações de diversas commodities e seguimos batendo recordes de safra. Ainda assim, existe um ponto crítico que insiste em limitar o real potencial do nosso agro: a infraestrutura logística.

Ao longo dos anos, aprendemos a produzir mais, melhor e de forma cada vez mais tecnológica dentro da porteira. O desafio começa quando essa produção precisa sair do campo e chegar ao mercado, seja ele interno ou internacional. Estradas precárias, gargalos na armazenagem, dependência excessiva do transporte rodoviário e concentração das operações em poucos portos, ainda elevam custos, aumentam riscos e reduzem a competitividade do produtor brasileiro.

Na prática, isso significa que parte do esforço feito no campo se perde no caminho. Cada atraso no escoamento, cada perda por falta de armazenagem adequada ou cada custo logístico adicional impacta diretamente a margem do produtor e a previsibilidade do negócio. Não se trata apenas de eficiência operacional, mas de estratégia.

É um equívoco enxergar a logística como uma etapa final da cadeia. Ela precisa ser pensada desde o planejamento

da safra. Decisões sobre onde plantar, quanto produzir, quando colher e para onde vender estão diretamente conectadas à capacidade logística disponível. Quando essa equação não fecha, o risco aumenta e o resultado financeiro sofre.

Nos últimos anos, temos visto avanços importantes, como investimentos em ferrovias, ampliação de terminais portuários e maior participação da iniciativa privada. No entanto, o ritmo dessas melhorias ainda não acompanha o crescimento da produção. Enquanto outros países produtores contam com sistemas logísticos mais integrados e eficientes, o Brasil segue enfrentando entraves estruturais que poderiam ser evitados com planejamento de longo prazo e políticas consistentes.

A infraestrutura logística não é um tema banal. Ela impacta diretamente o produtor rural, as cooperativas, as tradings e toda a cadeia do agro. Melhorar estradas, diversificar modais, ampliar a capacidade de armazenagem e investir em tecnologia logística significa reduzir perdas, ganhar competitividade e acessar mercados mais exigentes.

Se quisermos que o agro brasileiro continue crescendo de forma sustentável e rentável, precisamos olhar com a mesma atenção para o que acontece fora da porteira quanto olhamos para dentro dela. Do campo ao porto, cada etapa precisa funcionar de forma integrada. Só assim conseguiremos transformar produtividade em valor e liderança agrícola em vantagem competitiva real no cenário global.

(*) Agrônomo especialista em gestão e tecnologia agrícola.

Reforma tributária chega ao campo

A transição da reforma tributária começa a impactar o agronegócio antes mesmo de qualquer alteração relevante de carga. Em 2026, o principal desafio para o produtor rural tende a ser a adaptação operacional, com foco na qualidade da informação prestada nas operações.

“Antes de qualquer impacto relevante de carga tributária, o que muda é a exigência de adaptação operacional. A transição do IBS/CBS começa cobrando qualidade da informação, não alíquota: correta emissão da NF-e, enquadramento do produtor como contribuinte ou não, classificação das operações e integração com sistemas”, afirma André Aidar, sócio e Head de Direito do Agronegócio no Lara Martins Advogados.

Segundo o especialista, quem não ajustar controles e documentação desde já pode enfrentar consequências indiretas relevantes nos próximos anos. “Quem não ajustar controles e documentação desde já tende a sofrer glosas de crédito, conflitos contratuais e aumento de custo indireto”, diz.

Na avaliação de Aidar, o maior risco não está em um ato isolado, mas na cadeia como um todo, sobretudo na compra de insumos, com impacto em créditos e repasses, e na venda da produção, quando

uma qualificação fiscal errada pode comprometer a operação seguinte. Ele também destaca a relação com cooperativas e tradings, além de contratos de arrendamento e parceria, que muitas vezes ainda não refletem a nova lógica de incidência. “Um erro simples na nota pode gerar efeito cascata para o comprador, afetando preço, crédito e negociação”, explica.

Para reduzir risco e custo ainda em 2026, Aidar recomenda três medidas básicas e de baixo custo: revisar o cadastro fiscal e o padrão de emissão das NF-es, inclusive o campo de contribuinte do IBS/CBS; mapear contratos recorrentes como insumos, arrendamento e venda futura, para identificar pontos de risco tributário na transição, e integrar contador e jurídico desde já, tratando a reforma não só como tema fiscal, mas como tema contratual e operacional.

“A reforma começa menos na alíquota e mais na governança da operação rural. Quem se antecipa reduz risco e preserva margem”, conclui.

Fonte: André Aidar é sócio e Head de Direito do Agronegócio no Lara Martins Advogados, é professor de Direito Comercial e Direito Processual Civil, doutor e mestre em Agronegócio (UFG), especialista em Análise Econômica do Direito (Universidade de Lisboa), em Direito Empresarial (FGV) e em Direito Processual Civil (UFU).

Planejamento nutricional de matrizes garante melhores resultados na estação de monta

Produtor precisa traçar estratégia focada na alimentação das vacas durante todo o ciclo, para que elas cheguem bem ao período reprodutivo

A chegada da época das chuvas é o período em que os produtores se organizam para dar início a uma das fases mais importantes do calendário produtivo da fazenda, a estação reprodutiva. Apostar em um planejamento a longo prazo, focando no preparo nutricional das fêmeas na época correta, garante que elas cheguem a esse estágio com um bom Escore de Condição Corporal (ECC) que favoreça os índices reprodutivos.

“Estabelecer um período de monta na propriedade permite calendarizar os manejos e sincronizar a fase de maior requerimento nutricional das vacas, que é o período de lactação, com a época do ano de maior disponibilidade de forragens, ou seja, as chuvas. Dessa forma, as fêmeas entram na estação reprodutiva com boa condição corporal”, alerta o zootecnista e diretor técnico comercial da Connan, Bruno Marson.

Segundo o diretor, a taxa de fertilidade e a quantidade de gordura da vaca estão correlacionadas, por isso o planejamento nutricional deve envolver a alimentação adequada antes, durante e após a monta, com ajustes na dieta para atender as diferentes fases da fêmea.

“Para estarem aptas à reprodução, as novilhas devem atingir o peso ideal, entre 60% e 65% do peso adulto da raça. Já as fêmeas multíparas devem chegar na estação reprodutiva com escore corporal em torno de 3,5 na escala de 1 a 5. Com uma boa nutrição, é possível diminuir o intervalo entre partos e melhorar a produção de quilos de bezerros por vaca”, observa.

No período pré-monta, no caso das novilhas, é fundamental que atinjam o peso



Divulgação Connan

ideal e desenvolvimento adequado antes da primeira monta, para reduzir a idade do primeiro parto e acelerar o ganho genético. Já no caso das fêmeas adultas, a alimentação deve focar em manter ou ganhar peso, garantindo boa condição corporal para a estação de monta.

Durante a fase, a dieta precisa atender às necessidades nutricionais do animal, especialmente o período de lactação, que tem altos requerimentos. No pós-parto, a vaca precisa se recuperar e apresentar cio rapidamente. Por isso, a nutrição deve ser adequada para a recuperação do escore de condição corporal e o início de uma nova gestação.

Manejo de pastagens

O especialista comenta que os melhores resultados em termos de taxa de desmame e peso são obtidos quando os nascimentos ocorrem durante a estação seca. Assim, no início da estação chuvosa as pastagens se recuperam rapidamente, provendo

alimento de boa qualidade em quantidade suficiente para que as fêmeas alcancem uma condição corporal que favoreça os índices reprodutivos. Com isso, a estação de monta poderá começar poucas semanas depois do início das chuvas.

Focada em oferecer soluções que tragam bons resultados aos pecuaristas, a Connan dispõe hoje em seu portfólio suplementos para o preparo e nutrição de fêmeas nesse período, como o Connan Fertitec e Connan Master 100, formulados com minerais e tecnologia para melhorar a fertilidade e preparar o rebanho para a eficiência reprodutiva.

“Com um bom planejamento, as fêmeas serão bem suplementadas nas águas, o nascimento dos bezerras ocorrerá na seca e elas estarão recuperadas na próxima estação chuvosa. Essa estratégia permite a boa recuperação do animal, sem impacto para a próxima estação de monta”, finaliza Marson.

Manejo sustentável para combater degradação dos solos

A Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO) indica que 75% dos solos na América Latina e no Caribe apresentam problemas de degradação. No geral, o desmatamento descontrolado e o uso inadequado do solo, seja na agricultura ou na pecuária, são alguns dos principais causadores desta disfunção. Essa situação compromete diretamente a resiliência dos ecossistemas frente às mudanças do clima, tendo em vista a importância dos solos para a regulação dos gases de efeito estufa e limitação do aquecimento global, além de ameaçar a segurança alimentar e da qualidade da água.

Diante desse panorama, a Agropalma, empresa brasileira reconhecida mundialmente como referência na produção sustentável de soluções com óleo de palma, tem investido cada vez mais em Melhores Práticas de Manejo (BMPs, na sigla em inglês). Essas técnicas consistem, basicamente, em combinar as estratégias de produtividade, como um manejo voltado ao ganho de rendimento, boa cobertura de solo (que diminui, inclusive, uso de herbicidas), nutrição adequada, podas nos períodos corretos e captura de rendimento - processo em que há intervenções para reduzir as perdas durante o processo de colheita.

As BMPs foram implementadas no cultivo da palma de óleo pela companhia ainda em 2021, focada em minimizar impactos ambientais e promover um manejo mais sustentável do solo. Essa ação é uma resposta ativa à realidade alarmante quanto à saúde dos campos brasileiros e reafirma o compromisso da Agropalma com o não desmatamento assumido ainda em 2001, ao incentivar o uso sustentável dos campos já antropizados e extinguir a prática de abertura de novas áreas para o plantio.

O projeto da Agropalma está em crescimento e expansão nas áreas de cultivo e já demonstra resultados ambientais positivos, como redução na compactação do solo, menores temperaturas, melhor umidade do solo, maior disponibilidade de nutrientes, diversidade microbiana e diminuição de processos erosivos. Consequentemente, houve uma intensificação da produção, aumento da produtividade e declínio de perdas na colheita.



Divulgação Agropalma

Entre as ações da empresa que têm levado a esses benefícios estão:

- Diminuição significativa no uso de defensivos agrícolas, substituídos por insumos biológicos, combinada a um controle fitossanitário ativo que monitora, alerta e combate pragas e doenças;
- Diversificação das culturas, com o plantio de espécies leguminosas - que promovem melhor cobertura do solo, minimizando a incidência de raios solares - e nectaríferas, que atraem insetos benéficos;
- Adoção de um plano de manejo nutricional adequado, com o planejamento de podas nos períodos corretos, além da redução dos pontos de alagamento e erosão do solo;
- Coleta frequente de informações dos plantios, que auxiliam no controle e desenvolvimento dos trabalhos, para promover uma produção cada vez mais sustentável que visa a longevidade dos solos.

“As Melhores Práticas de Manejo surpreendem pela sua implementação simples e eficiência, seja na recuperação de áreas degradadas ou prevenção de campos saudáveis, para que nunca cheguem a um ponto crítico”, defende André Borba, diretor Agrícola da Agropalma. “Esse método evidenciei, de uma vez por todas, que é possível ampliar a capacidade produtiva utilizando de forma benéfica técnicas naturais de forma a reduzir os possíveis e já existentes impactos ambientais.”

Do tradicional ao sustentável

À frente do pioneiro Programa de Agricultura Familiar e Integrada, que hoje atende a 374 agricultores familiares e 63 produtores integrados, a Agropalma compartilha as Melhores Práticas de Manejo com esses parceiros, incentivando-os a também investir em um cultivo sustentável.

“Grande parte dos agricultores parceiros beneficiados pelo programa possuem um conhecimento agrícola tradicional, passado de geração em geração, que consiste na queima do solo para o início de uma nova cultura - como comumente vemos no cultivo da mandioca, por exemplo”, conta Antonio Jorge Brandão, gerente do Programa de Integração Agricultura Familiar e Produtores Integrados da Agropalma.

A prática citada por Brandão, que ao longo dos anos foi aplicada em diversas áreas, contribuiu diretamente para a degradação do solo, eliminando nutrientes, reduzindo a biodiversidade, e tornando-o inabitável para os micro-organismos que auxiliam na regulação do campo, como bactérias e fungos, além de colaborar com a emissão de gases.

“A partir do momento em que compartilhamos esse conhecimento e encorajamos o seu emprego, nós contribuimos para que esse ciclo de deterioração termine e a recuperação ambiental seja praticada no coletivo”, finaliza Brandão.



apoor1952_de_Pixabay_CANVA

LOGÍSTICA REVERSA EM ALTA

TROCAS NO INÍCIO DO ANO IMPULSIONAM O RECOMMERCE NO BRASIL

Com cerca de 30% das compras online sendo devolvidas no período, varejistas transformam o pico de trocas pós-Black Friday e Natal em oportunidade de geração de receita

Omês de janeiro vem registrando, nos últimos anos, um movimento que tem transformado a rotina do varejo: o aumento expressivo das solicitações de trocas e devoluções de produtos após o período de festas de fim de ano. De acordo com a National Retail Federation (NRF), em parceria com a Happy Returns, os varejistas estimam que a taxa de devoluções no período de festas de fim de ano seja, em média, 17% maior do que a taxa anual de devoluções, refletindo o impacto direto do pós-festas sobre as operações do varejo.

Em 2024, as compras online em todo o mundo durante as festas de final de ano atingiram um recorde de 1,2 bilhões de dólares, um aumento de 3% em relação ao ano anterior, conforme dados da Salesforce, a partir de uma análise de dados agregados da atividade de 1,5 mil milhões de consumidores em mais de 89 países. A mesma pesquisa aponta que houve um aumento de 28% na taxa de devoluções em comparação com o ano anterior.

O fenômeno, intensificado pelas compras de Natal e Black Friday, tem impulsionado a relevância da logística reversa e fortalecido a cadeia de recommerce, a recomercialização de produtos devolvidos. Esse cenário reflete uma combinação de fatores, como a mudança de hábito do consumidor, a expansão acelerada do e-commerce e a exigência por experiências de compra mais completas e transparentes.

De acordo com dados da Invesp, cerca de 30% dos produtos comprados online são devolvidos, percentual significativamente superior ao registrado no varejo físico, onde a taxa gira em torno de 8,89%. Já a Associação Brasileira de Empresas de Reciclagem de Pneus Inservíveis (Abrepi) estimava que o setor de logística reversa crescerá 10% ao ano, com potencial de movimentar aproximadamente R\$ 140 bilhões até o fim de 2025.

Para Thiago da Mata, CEO da Kwara, marketplace especializado na venda de ativos, esse cenário tem impacto direto na operação logística e, principalmente, na gestão de estoque dos varejistas.

“A maior dor não está no transporte, mas no custo do estoque parado. O varejista fica com o armazém cheio de produtos devolvidos, sem tempo de reiniciar o ciclo para colocar o item novamente à venda. O pós-festas, especialmente janeiro, concentra um volume muito maior de trocas e devoluções, o que pressiona diretamente estoque, logística e caixa. E é quando esse fluxo não é bem gerido que ele vira custo para a empresa. Porém, ao adotar uma estratégia de logística reversa e recommerce, esses produtos voltam a gerar valor e eficiência para o varejo”, analisa.



AndreyPopov_CANVA

Crescimento das trocas no pós-Natal: mais do que sazonalidade

O aumento do fluxo de trocas e devoluções logo após o Natal vai além de um movimento sazonal. Ele é reflexo direto do volume recorde de compras concentrado no último trimestre do ano — impulsionado por Black Friday, presentes e bonificações — aliado a um consumidor cada vez mais pragmático e consciente de seus direitos.

“O recommerce ajuda o varejista a recuperar valor de produtos devolvidos que, de outra forma, ficariam parados ou seriam até mesmo descartados, gerando impacto financeiro e ambiental. Com um processo bem estruturado, é possível reduzir perdas, liberar capital imobilizado em estoque e melhorar a eficiência da operação como um todo, transformando um custo inevitável em uma alavanca de resultado.”, afirma Thiago da Mata.

O papel da logística reversa no Brasil hoje

Na prática, a logística reversa é definida como o conjunto de ações destinadas a recolher produtos usados ou devolvidos e reinseri-los no ciclo produtivo ou dar a eles uma destinação ambientalmente adequada. No Brasil, o conceito é um dos pilares da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), marco legal que promove a economia circular e busca reduzir a pressão sobre aterros e a geração de resíduos.

Esse movimento tem gerado impactos que vão além da eficiência operacional do varejo e alcançam diretamente o meio ambiente. Pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI) aponta que 85% das indústrias brasileiras já adotam práticas de economia circular, enquanto 68% das empresas acreditam que essas iniciativas contribuem para a redução das emissões de gases de efeito estufa.

Na mesma direção, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) estima que manter materiais por mais tempo na economia por meio de reutilização, reaproveitamento ou reciclagem pode reduzir em até 33% as emissões de dióxido de carbono incorporadas aos produtos.

Segundo Thiago da Mata, essa mudança estrutural também ampliou a aceitação do consumidor por produtos oriundos dessa mesma característica. “Os leilões digitais de logística reversa têm ampliado as possibilidades para produtos devolvidos ao conectá-los de forma eficiente à economia circular. Esse modelo contribui para a formação de um mercado secundário mais estruturado, oferecendo liquidez organizada para o varejo e novas oportunidades de acesso para quem compra”, observa.

Segundo dados da Kwara, o valor total arrematado em leilões de itens oriundos da logística reversa cresceu 750% no primeiro trimestre de 2025, na comparação com o mesmo período de 2024. No recorte semestral, a evolução também foi consistente: entre o primeiro e o segundo semestre de 2024, o crescimento foi de 4,8 vezes. Ao longo de 2024, a empresa realizou mais de 100 leilões, somando mais de 200 mil itens leiloados em 13 estados brasileiros.

Recommerce: oportunidade de ativos devolvidos

A logística reversa é a base que sustenta o avanço do recommerce, um mercado que converte devoluções em novas oportunidades de consumo. Com processos mais ágeis e estruturados, os produtos retornam rapidamente ao mercado ainda em excelente estado e com valor comercial.

“O fortalecimento da logística reversa permite recuperar itens praticamente novos, como geladeiras, sofás ou notebooks devolvidos dentro do prazo de arrependimento e reinseri-los no mercado de forma eficiente”, explica o CEO da Kwara.

Esse modelo amplia a oferta e a diversidade no mercado secundário e contribui para consolidar a confiança do consumidor em produtos seminovos ou reconicionados, especialmente quando comercializados por canais organizados, como os leilões online. Para o varejista, esses canais vêm se firmando como ferramentas estratégicas para liberar estoque ocioso e recuperar valor.

“Antes, a preocupação era quanto custaria descartar um produto. Hoje, a discussão passa a ser quanto ele ainda pode gerar de receita”, resume Thiago.

Logística reversa e recommerce como alavancas para o varejo no pós-festas

No período pós-festas, a logística reversa assume um papel central ao permitir que o volume elevado de devoluções seja reorganizado e rapidamente reinserido no mercado. Com processos bem estruturados, esse fluxo contribui para maior eficiência operacional e sustenta a expansão do recommerce, transformando produtos devolvidos em ativos com potencial de reaproveitamento.

De acordo com Thiago da Mata, a integração entre logística reversa e recommerce fortalece um modelo de economia circular mais consistente no varejo brasileiro, com os produtos circulando entre diferentes consumidores ao longo do tempo, preservando valor comercial e ampliando sua vida útil.

“Esse modelo reduz desperdícios, otimiza o uso de recursos e melhora a eficiência da operação. Para o varejo, dominar todo o ciclo — da venda ao reaproveitamento dos produtos devolvidos — amplia a capacidade de geração de valor ao longo do tempo”, afirma o executivo.

Com o crescimento contínuo do e-commerce e a consolidação da combinação Black Friday e Natal como importantes catalisadores de devoluções, mercados secundários e leilões digitais tendem a ganhar ainda mais relevância. Esses canais oferecem liquidez, ampliam o acesso a produtos e reforçam o recommerce como uma estratégia sustentável de geração de valor no pós-festas.

Yozago_CANVA

