



Elnur\_CANVA

TRANSFORMAR ESFORÇOS EM RESULTADOS

## VOLUNTARIADO CORPORATIVO SÓ GERA VALOR REAL QUANDO É MENSURADO

▶▶ Leia na página 8

### Segunda maior do mundo

# Semana de Design prevê 400 eventos em 150 pontos de São Paulo

Considerada pela organização a segunda maior do mundo, a DW! ocorrerá neste mês

Redação

Começa nesta quinta-feira, 5, a DW! 15, a maior semana de design da América Latina. O evento vai até o dia 22 deste mês, totalizando 400 eventos, em 150 pontos da cidade de São Paulo. O lançamento da DW! ocorreu ontem (03), na nova Casa Docol, com uma apresentação, seguida de brunch, para parceiros, jornalistas e influenciadores.

Sabrina Hoffmann, gerente de Branding e Comunicação da Docol, comentou os 70 anos da empresa e a feliz parceria que tem com a Semana do Design. Lauro Andrade, head e criador da DW!, lembrou dos 15 anos da semana, inspirada em evento semelhante de Milão, Itália (considerado o maior do mundo).

A abertura oficial ocorrerá na noite do dia 4, no Shopping D&D, e de 5 a 22 em nove distritos (como Alameda Gabriel, Centro, Shopping Lar center/Center Norte, Paulista, Sta. Cecília e Barra Funda, entre estes). Expectativa da organização é que compareçam 1.800 criativos, inclusive do exterior.

Veja entrevista de Lauro Andrade, concedida a Empresas&Negócios: <https://jornalempresasenegocios.com.br/destaques/sw-semana-de-design-quer-deixar-sao-paulo-de-cabeca-para-baixo/>



Divulgação



### Operações com stablecoins avançam no comércio exterior e exigem governança

Relatórios do BIS e da Chainalysis apontam crescimento das moedas digitais lastreadas enquanto Banco Central estrutura supervisão no Brasil. ▶▶

### Do tributo ao divórcio: os principais desafios jurídicos enfrentados pelas mulheres

Com desigualdade salarial acima de 20%, recorde de recuperações judiciais e mais de 440 mil divórcios por ano, especialistas apontam que riscos tributários, societários e patrimoniais ainda atingem mulheres de forma desproporcional no país. ▶▶

### Por que os lançamentos imobiliários se multiplicam fora das capitais?

Durante muito tempo, investir no interior foi visto como movimento oportunista, quase circunstancial. Hoje, essa leitura já não se sustenta. ▶▶

### Segurança digital é processo e cultura e passa a definir a proteção real das empresas

Relatórios globais mostram alta incidência de ransomware e reforçam que ferramentas isoladas não evitam paralisações nem perdas financeiras. ▶▶

Para informações sobre o

### MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



### Negócios em Pauta

Reprodução: <https://reg.experiences.redhat.com/>



### Red Hat Finance Forum Brasil apresenta o panorama do setor no país

Em um cenário de rápidas transformações tecnológicas, mudanças regulatórias profundas e grandes oportunidades para bancos e instituições financeiras, especialmente com a consolidação da inteligência artificial, a Red Hat, líder global em soluções corporativas open source, reúne lideranças e especialistas para discutir o futuro dos serviços financeiros no Brasil. O Red Hat Finance Forum Brasil acontece no próximo dia 12 de março, das 10h às 17h, no Espaço L'Atelier, no hotel Sheraton São Paulo WTC, no Brooklin. As vagas são limitadas, garanta já a sua pelo link (<https://reg.experiences.redhat.com/flow/redhat/3324651/fieldeventsregapproveform/page/landingregistrationpage>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

### News@TI

Divulgação/MERGE



### Nova regulamentação de criptoativos no Brasil pauta debates no MERGE São Paulo 2026

@A ideia de que os criptoativos pertencem exclusivamente a startups e investidores de varejo está rapidamente se tornando ultrapassada na América Latina. Essa mudança ficará ainda mais evidente no MERGE São Paulo 2026, que acontece nos dias 18 e 19 de março, no World Trade Center, em São Paulo: os ativos digitais já não são um experimento paralelo, mas um pilar cada vez mais estratégico das finanças institucionais. No Brasil e em toda a região, instituições financeiras, bancos centrais e reguladores de mercado, bancos comerciais e provedores de infraestrutura estão avançando de forma decisiva para os ativos digitais. O que antes era tratado como uma fronteira experimental agora está incorporado a roadmaps estratégicos, a discussões em conselhos e a planos de alocação de capital de longo prazo (<https://www.mmerge.io/pt>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

### A Mente do Cliente

Por que ninguém mais sabe esperar o outro terminar de falar?



Neiva Mendes

▶▶ Leia na página 5

### A Outra Sala

Cassandra não era louca. Era precoce



Ana Luísa Winckler

▶▶ Leia na página 4

## OPINIÃO

## A era do piloto acabou e a IA agora precisa dar resultado

Waldison Miranda (\*)

Existe uma diferença profunda entre falar de Inteligência Artificial (IA) e operar uma empresa melhor por causa dela.

Durante anos, a tecnologia ocupou o espaço da experimentação: projetos-piloto, provas de conceito e iniciativas de inovação que raramente saíam do laboratório. Em 2026, essa fase chega ao limite. A IA deixa de ser tema aspiracional e passa a funcionar como infraestrutura de competitividade.

Os números do mercado refletem essa mudança. Apesar da ampla adoção, apenas 26% das empresas conseguem extrair valor real da IA, segundo o Boston Consulting Group. A maioria ainda se limita a pilotos ou ganhos pontuais que não geram impacto consistente. A discussão não é mais sobre potencial da tecnologia, mas sobre capacidade de gerar efeito tangível, em um mercado menos tolerante com iniciativas sem métricas claras. A fase do entusiasmo sem responsabilidade acabou; a área de Produto está no centro dessa cobrança.

A boa notícia é que nunca foi tão fácil construir soluções. Ferramentas baseadas em IA permitem prototipar em dias, automatizar tarefas complexas e testar hipóteses rapidamente. A má notícia é que essa agilidade evidencia a diferença entre equipes que apenas produzem atividades e aquelas que entregam valor real. Até aqui, a tecnologia era tratada como assistente, melhorando a produtividade individual. Agora, assume partes inteiras do trabalho por meio de agentes, automações e fluxos inteligentes. O usuário não busca apenas apoio em decisões, mas resultados delegáveis.

Essa transformação muda o desenho dos produtos. A pergunta relevante deixa de ser onde incluir IA e passa a ser qual parte do trabalho do cliente pode ser eliminada, encurtada ou tornada previsível. Soluções que resolvem etapas completas de um processo tendem a ganhar adoção, melhorar margens e aumentar relevância competitiva. A vantagem deixa de estar na funcionalidade e passa a estar na redução concreta de esforço.

Apesar da evolução, um ponto permanece: a IA acelera o como, mas não define o quê. A clareza sobre o problema continua sendo o principal fator de sucesso. Em 2026, o patamar sobe porque a implementação ficou mais rápida. Práticas antes toleradas, como backlogs intermináveis, rituais excessivos e entregas sem impacto mensurável, passam a ser vistas como desperdício.

Se prototipar ficou ágil, decisões lentas se tornam indefensáveis. Processos que impedem experimentação revelam inércia estrutural. Nesse contexto, Produto precisa demonstrar valor de forma objetiva. A legitimidade não vem mais do discurso, mas do impacto no negócio.

Um erro comum será acreditar que distribuir ferramentas de IA provoca transformação automati-

ca. Ganhos individuais de produtividade podem ser irrelevantes, mas desaparecem em estruturas lentas, dependentes e burocráticas. Sem mudanças organizacionais, a tecnologia amplia esforço sem aumentar retorno.

A tendência é a volta ao essencial. Times menores, autonomia real e ciclos curtos capturam melhor o potencial da automação. Estruturas enxutas reduzem atrito e aceleram decisões. Não se trata de trabalhar mais, mas de remover obstáculos que impedem converter velocidade em impacto.

Nesse cenário, ganha destaque o profissional construtor. Não aquele que faz tudo, mas quem tem habilidade principal sólida e competências adjacentes suficientes para transformar ideias em artefatos concretos. Profissionais capazes de criar protótipos simples, automatizações ou provas de conceito funcionais reduzem dependências e aceleram validações.

A IA tende a ampliar a diferença entre profissionais experientes e medianos. A tecnologia não substitui método nem visão de problema; funciona como multiplicador de quem sabe priorizar, decidir e executar com clareza. A promessa de democratização ignora que ferramentas poderosas ampliam vantagens pré-existent.

Agilidade traz riscos proporcionais. Empresas que desejam escalar a IA precisam integrar governança ao produto. Padrões de construção, qualidade de testes, controle de acesso, rastreabilidade e observabilidade deixam de ser preocupações técnicas isoladas e se tornam estratégicos. Sem eles, a organização acelera até encontrar seus limites; com eles, rapidez se transforma em previsibilidade.

Ainda há percepção equivocada de que todas as empresas já são orientadas por IA. A realidade é desigual: em muitas, a tecnologia se limita a interfaces conversacionais, dados permanecem fragmentados e decisões não têm base analítica consistente. Essa assimetria cria vantagem competitiva crescente.

A liderança de Produto não pode ser neutra. Cabe a ela definir direção clara, priorizar por impacto e sustentar decisões difíceis. Também é responsável por tirar equipes da inércia, abrir espaço para aprendizado baseado em implementação e conectar iniciativas à eficiência operacional, receita e redução de risco.

Se os anos anteriores foram de testes e deslumbramento tecnológico, 2026 se consolida como o ano do pragmatismo. A questão central deixa de ser experimentar IA e passa a ser escalá-la com responsabilidade. No fim, destacam-se as empresas que combinam foco disciplinado nos problemas certos, atuação rápida com autonomia, governança suficiente para expandir e liderança orientada a impacto. O piloto terminou; agora começa o trabalho real.

(\*) CEO da Sow Serviços e empreendedor em tecnologia.

## Vendas de celulares devem cair 13% em 2026

Os preços de chips de memória dispararam nos últimos meses, impulsionados pela crescente demanda de centros de dados voltados à inteligência artificial.

Vivaldo José Breternitz (\*)

O aumento já está impactando o setor de eletrônicos de consumo, especialmente o mercado global de smartphones, que deve encolher cerca de 13% em 2026.

Segundo relatório da consultoria International Data Corporation (IDC), as vendas globais de smartphones devem somar cerca de 1,1 bilhão de unidades neste ano, contra 1,26 bilhão em 2025, contrariando previsões anteriores que estimavam uma queda menor, de até 5,2%.

Francisco Jeronimo, vice-presidente da IDC, afirmou que a escassez de memória não é uma interrupção temporária, mas um “choque em escala de tsunami na cadeia de suprimentos”. Ele alertou que os efeitos já atingem todo o setor de eletrônicos e que a situação deve piorar ainda mais.

O relatório destaca que o segmento de smartphones mais baratos será o mais afetado, já que suas margens reduzidas deixam pouco espaço para absorver aumentos de custos.

Regiões como Oriente Médio e África, onde predominam vendas de aparelhos básicos, devem sofrer retração de 20,6% ano a ano. Já os dois maiores mercados globais, China e Ásia-Pacífico, devem cair 10,5% e 13,1%, respectivamente.

De acordo com Nabila Popal, diretora de pesquisa da IDC, o preço médio de venda dos smartphones pode subir 14%, chegan-



Kevin\_Y\_de\_Pixabay\_CANVA

do a US\$ 523 em 2026. Isso deve reduzir ainda mais a demanda dos consumidores de menor poder aquisitivo e pode forçar pequenos fabricantes a saírem do mercado.

Embora os preços possam se estabilizar em meados de 2027, dificilmente retornarão aos níveis pré-crise, tornando o segmento de aparelhos de custo abaixo de US\$ 100 permanentemente inviável.

Gigantes como Apple e Samsung são vistos como mais preparados para absorver o impacto desses aumentos de custos. Jeronimo avalia que as duas empresas não apenas resistirão à crise, como podem ampliar participação de mercado em função das dificuldades dos fabricantes menores.

A escassez de memória também elevou os preços de placas gráficas, SSDs e HDs, tornando outros dispositivos, como notebooks, mais caros. Consoles de videogame enfrentam pressão semelhante: o Nintendo Switch 2 deve chegar ao mercado com preço mais alto, e a Sony estaria considerando adiar o lançamento de seu próximo PlayStation para 2028 ou 2029, em resposta às limitações de fornecimento.

É mais um impacto da inteligência artificial em nosso cotidiano.

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

## Três motivos pelos quais seu agente de IA não funciona

Empresas de grande porte têm enfrentado dificuldades para escalar agentes de Inteligência Artificial, mesmo após investir em modelos avançados e integrações sofisticadas. Para **André Fossa, cofundador da Cogni2, empresa brasileira especializada em motores cognitivos para atendimento automatizado em larga escala**, o problema não está na tecnologia em si, mas em falhas estratégicas de arquitetura, gestão de memória e controle de custos. Com mais de 15 anos de experiência em transformação de atendimento nos setores de telecomunicações, bancos e utilities, o executivo afirma que muitos projetos fracassam porque tentam adaptar estruturas antigas a uma lógica que exige redesign completo do stack.

A **Cogni2** processa milhões de mensagens por mês e registra casos com até 95% de automação e mais de 90% de satisfação, segundo dados internos. Ainda assim, o cenário geral do mercado mostra que escalar IA não é trivial. De acordo com a Gartner, pelo menos 30% dos projetos de IA generativa devem ser abandonados após a fase de prova de conceito até o fim de 2025, principalmente por problemas ligados à qualidade de dados, governança, controle de custos e dificuldade em comprovar valor de negócio.

Diante desse contexto, **Fossa** elenca três razões centrais que explicam por que agentes de IA não funcionam como esperado.

**1. Arquitetura em árvore disfarçada de IA** - Grande parte das empresas mantém estruturas baseadas em fluxos lineares e árvores de decisão, herdadas dos chatbots tradicionais. Embora ferramentas no-code estruturadas em

nodes sejam intuitivas para desenvolvimento, elas limitam o potencial dos Large Language Models e comprometem a experiência do usuário.

Segundo **Fossa**, substituir o motor não significa mudar o modelo mental. “Em vez de perguntar qual é o próximo nó do fluxo, o sistema precisa perguntar qual é o próximo melhor passo para resolver a necessidade do cliente”, afirma. Na prática, isso implica iniciar a conversa com grande parte do contexto já disponível, como dados cadastrais, histórico de pagamentos e interações anteriores, permitindo que o agente atue orientado à resolução, e não à navegação rígida.

**2. Obsessão por RAG e descuido com memória de curto prazo** - Outro erro recorrente é tratar RAG como solução completa. A técnica é relevante para recuperar informações de bases documentais, mas atua de forma reativa, respondendo ao que foi perguntado.

Conforme o executivo, jornadas transacionais exigem gestão estratégica da memória de curto prazo. Informações estruturais críticas, como plano contratado, status financeiro e histórico recente, precisam estar presentes antes mesmo de determinadas perguntas surgirem. O RAG, nesse cenário, deve complementar a operação, cobrindo dúvidas menos frequentes e enriquecendo respostas.

Segundo **Fossa**, qualidade em escala depende da combinação entre memória estruturada e busca contextual bem calibrada. “Sem orquestração semântica, a tendência é aumentar alucinação ou empobrecer respostas”, explica.

**3. Falta de estratégia para otimização**

**de custo** - O terceiro fator envolve ausência de engenharia voltada à eficiência financeira. À medida que mais contexto é incorporado às interações, cresce a preocupação com o impacto da inferência de modelos.

O custo de processamento de modelos vem caindo de forma consistente nos últimos anos. Ainda assim, o volume de dados consumidos cresce na mesma proporção, pressionando estruturas mal desenhadas. Para manter viabilidade econômica, a **Cogni2** utiliza orquestração dinâmica, alternando modelos mais robustos quando a complexidade cognitiva exige e versões mais leves em tarefas simples, além de combinar etapas determinísticas com acionamento inteligente de LLM apenas quando necessário.

Segundo o executivo, eficiência não está em criar um modelo proprietário a qualquer custo, mas em extrair o máximo desempenho dos recursos disponíveis com arquitetura adequada. “Projetos que ignoram essa engenharia acabam enfrentando um dilema: ou o custo explode, ou a qualidade cai”, afirma.

O mercado global de IA generativa deve ultrapassar US\$ 60 bilhões até 2028, segundo estimativas da MarketsandMarkets, o que amplia a pressão para que empresas deixem a fase experimental e capturem valor concreto. Para o cofundador da **Cogni2**, a tecnologia já provou sua capacidade técnica. O desafio agora é estrutural. “A diferença entre frustração e eficiência real não está no modelo escolhido, mas na capacidade de construir o sistema certo ao redor dele”, conclui.



## News@TI

ricardosouza@netjen.com.br

## Notebook gamer em edição limitada

A ASUS, empresa líder em tecnologia, acaba de lançar no Brasil o novo ROG Flow Z13-KJP — notebook gamer 2-em-1 fruto da parceria entre a Republic of Gamers (ROG) e o estúdio de jogos KOJIMA PRODUCTIONS. Essa colaboração reúne duas marcas com histórico consolidado no universo gamer e resulta em um dispositivo que combina desempenho

de alto nível com uma identidade visual inédita. No coração do ROG Flow Z13-KJP está o poderoso processador AMD Ryzen™ AI Max+ 395. Com 128 GB de memória unificada, os gráficos integrados mais poderosos da AMD e IA embarcada, esse chip entrega máxima qualidade, fluidez e velocidade em jogos tripla A e criação de conteúdo em 8K (https://www.asus.com/br/store/).

## Editores

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; Edição 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 &amp; 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.

# Economia brasileira cresce 2,3% em 2025, revela IBGE

A economia brasileira cresceu 0,1% no quarto trimestre de 2025 na comparação com o terceiro trimestre

Com esse desempenho, o ano de 2025 fechou com expansão de 2,3%. O resultado representa o quinto ano seguido de crescimento. O resultado do Produto Interno Bruto (PIB, conjunto de bens e serviços produzidos no país) foi divulgado na manhã de ontem (3) pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Em valores correntes, o PIB brasileiro alcançou R\$ 12,7 trilhões, no ano passado. Já o PIB per capita – valor do PIB dividido pela população do país – alcançou R\$ 59.687, crescimento real (descontada a inflação) de 1,9% na comparação com 2024. Tanto o PIB corrente quanto o per capita estão no maior patamar já calculado pela série histórica do IBGE, iniciada em 1996.

O PIB pode ser calculado pela ótica da produção (análise do desempenho



Em valores correntes, o PIB brasileiro alcançou R\$ 12,7 trilhões, no ano passado.

das atividades econômicas) ou do consumo (gastos e investimentos). Em uma avaliação pela perspectiva da produção, os dados mostram que todas as atividades apresentaram expansão, com destaque para a agropecuária. O crescimento da agropecuária é explicado, principalmente, pelo aumento na produção e ganhos na produtividade de várias culturas, como o milho (23,6%) e a soja (14,6%),

que alcançaram recordes em 2025.

Na indústria, o destaque foi a extração de petróleo e gás, que colaborou para que o valor adicionado das indústrias extrativas fechasse o ano com alta de 8,6%. A construção ficou estável, com variação positiva de 0,5%.

O setor de serviços mostrou aquecimento, com

crescimento em todas as atividades: informação e comunicação (6,5%), atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados (2,9%), transporte, armazenagem e correio (2,1%), outras atividades de serviços (2,0%), atividades imobiliárias (2,0%), comércio (1,1%) e administração, defesa, saúde e educação públicas e seguridade social (0,5%).

As quatro atividades que mais contribuíram para a expansão da economia, agropecuária, indústria extrativa, outras atividades de serviço, e informação e comunicação, somaram 72% do crescimento do PIB do ano passado. Pelo lado do consumo, o segmento consumo das famílias cresceu 1,3% em 2025, empurrado pela melhora no mercado de trabalho, o aumento do crédito e os programas governamentais de transferência de renda (ABR).

## No Brasil do pequeno e do micro empreendedor, fim da escala 6 X 1 só é possível com desoneração tributária

Marco Vinholi (\*)

O debate sobre o eventual fim da escala 6x1 no Brasil precisa ser conduzido com serenidade, com dados concretos e com responsabilidade com a realidade econômica brasileira. E, de forma alguma, o Congresso Nacional deve esquecer dos pequenos e dos micro empreendedores do país nesta esteira de discussão - e nem se esquivar do impacto que uma decisão desta magnitude pode ter na informalidade e no desemprego de maneira geral.

Empreender no Brasil não é só fonte de sobrevivência; não é só investir num nicho, ou apostar naquilo que se faz de melhor. O dono, muitas vezes, é quem opera tudo - da Contabilidade às compras - e conta, quando muito, sobretudo no começo, com um ou nenhum colaborador.

Em setores como Comércio, Alimentação, Serviços e Turismo, a dinâmica da demanda não se ajusta ao calendário tradicional. A escala 6x1, nesses casos, não é sinônimo de precarização. Pelo contrário: é instrumento de organização produtiva. Desta forma, sua extinção, sem uma transição estruturada e sem considerar as diferenças setoriais, pode significar aumento de custos, redução de competitividade e, inevitavelmente, menos vagas formais no Brasil. Há, desta forma, preocupação legítima e que não deve ser ignorada pelo segmento e nem pelo Parlamento. O detalhe, no todo, faz muita diferença.

Defender os empreendedores não é relativizar direitos trabalhistas - é compreender que emprego só existe onde há empresa sustentável. Penso que, a matéria em tela deveria ser objeto de deliberação dos Sindicatos Patronais e Laborais de cada setor, por meio das respectivas Convenções Coletivas de

Trabalho (CCTs), diante das especificidades de cada segmento.

Importante destacar, ainda, que, apenas os segmentos do Turismo, do Comércio e de Serviços seriam impactados com o fim da escala 6 X 1 no Brasil, já que o Mercado Financeiro e a Indústria não adotam este tipo de jornada em suas operações. É preciso refletir sobre o quanto uma medida como esta faria portas se fecharem. Sem respiro financeiro para manter uma escala laboral menor, o empreendedor quebra. Simples, assim!

Uma mudança abrupta na jornada, a meu ver, sem compensações estruturais (como isenção ou redução de tributos, só para citar uma possibilidade) pode desorganizar cadeias inteiras e favorecer (sublinho, insisto) a informalidade e o desemprego. Que incentivo, pergunto, será concedido ao pequeno negócio?

O Brasil precisa, sim, avançar na agenda da produtividade - da simplificação tributária à modernização responsável das relações de trabalho. A discussão, no entanto, não pode ser movida por politização, por slogans, mas, sim, por impacto real sobre milhões de micro e de pequenos negócios que operam com margens apertadas e alto custo regulatório.

Se queremos mais empregos, melhores salários e desenvolvimento econômico, precisamos fortalecer quem empreende no país. O equilíbrio é o caminho: proteger o trabalhador, sim — mas, também, garantir as condições para que o empreendedor continue abrindo portas todos os dias e não fortalecendo estáticas de mortalidade empresarial.

(\*) - É diretor-técnico do Sebrae no estado de São Paulo.

## Gonet limita pagamento de penduricalhos no MP

O procurador-geral da República, Paulo Gonet, enviou aos demais ramos do Ministério Público uma recomendação para que o pagamento de penduricalhos retroativos respeite o teto remuneratório constitucional de R\$ 46,3 mil. Penduricalhos são benefícios, que, somados ao salário, ultrapassam o teto constitucional.

A informação está em uma manifestação enviada na segunda-feira (2) pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), órgão presidido por Gonet, ao ministro Gilmar Mendes, do Supremo Tribunal Federal (STF). Na última sexta-feira (27), Mendes reafirmou sua decisão que proibiu o pagamento de penduricalhos a membros Ministério Público e dos Tribunais de Justiça e vetou a realização de reprogramações fi-

nanceiras para acelerar os repasses retroativos.

Além disso, o ministro também determinou que o CNMP preste esclarecimentos sobre o cumprimento da decisão. Nos esclarecimentos, a corregedoria do conselho informou que a recomendação é para que não sejam feitos pagamentos extrateto.

“A recomendação estabelece que o somatório dos pagamentos retroativos não poderá ultrapassar o limite mensal de R\$ 46.366,19, devendo o pagamento ser interrompido após o prazo de 45 dias fixado na ADIn. 6.606/MG, ficando vedada a antecipação de verbas programadas para meses subsequentes, bem como a realização de qualquer reprogramação financeira destinada a concentrar, acelerar ou ampliar desembolsos”, afirmou o conselho (ABR).

## Conflito não deve impactar economia brasileira imediatamente

Os ataques dos Estados Unidos e de Israel contra o Irã não deverão ter impactos imediatos na macroeconomia brasileira, disse, na segunda-feira (2), o ministro da Fazenda, Fernando Haddad. Ele ponderou, no entanto, que é difícil prever o desenrolar do conflito e que a pasta está analisando “com cautela” a questão.

“A escala do conflito vai determinar muita coisa. A economia brasileira está em um momento muito bom de atração de investimento. Mesmo que haja uma turbulência de curto prazo, ela não deve impactar as variáveis macroeconômicas, a não ser, conforme eu disse, que esse conflito venha a escalar”, disse na USP, antes de ministrar uma aula magna aos estudantes da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da instituição.

“Vamos acompanhar com cautela para eventualmente estarmos preparados para uma piora do ambiente econômico que nesse momento é difícil prever que vai acontecer”, acrescentou. Mais cedo, um comandante da Guarda Revolucionária do Irã disse que o país fechou o estreito de Ormuz para a passagem de navios e que as embarcações que tentarem passar pelo local serão incendiadas. O local é uma rota fundamental para o transporte mundial de petróleo (ABR).

**NEGÓCIOS em PAUTA**  
lobato@netjen.com.br

### A – Lideranças Comunitárias

Idealizado pela Iguá Rio, concessionária de saneamento, em parceria com o Instituto Ekloos, o LIDERA – Programa de Formação de Lideranças está com inscrições abertas. A iniciativa, que vai contemplar 60 moradores da Zona Sudoeste do Rio de Janeiro, Miguel Pereira e Paty do Alferes, tem o objetivo de apoiar e fomentar ações que possam gerar impacto social positivo nos territórios. Oferecido gratuitamente aos participantes, que terão acesso a capacitações, mentorias coletivas e uma rede colaborativa de lideranças, com carga horária mínima de 22 horas mensais. Inscrições estão abertas até 15 de março de 2026, às 18h, exclusivamente pelo site: (www.ekloos.org/lidera).

### B – Indústria Moveleira

A ForMóvel, Feira Internacional da Indústria de Móveis e Madeira, realizará sua 11ª edição entre os dias 30 de junho e 3 de julho, no São Paulo Expo, reafirmando sua posição como principal plataforma de negócios da América Latina para marceneiros, arquitetos, designers e profissionais da indústria moveleira. Com expansão de 15% de área expositiva no evento deste ano, alta renovação de expositores e novas soluções para o público profissional, a feira consolida seu papel estratégico como ponto de encontro para quem transforma projetos em móveis e negócios em crescimento. Saiba mais em: (https://www.formobile.com.br/pt/credenciamento.html).

### C – Cargos Extintos

O governador Tarcísio de Freitas extinguiu mais de 67 mil cargos da estrutura estadual. A medida integra as diretrizes do plano São Paulo

na Direção Certa, iniciativa voltada à modernização da máquina pública, ao equilíbrio fiscal e à criação de um ambiente mais favorável à atração de investimentos e geração de empregos. Ao todo, serão extintos 67.722 cargos. Desse total, 33.477 já estavam vagos e 34.295 atualmente ocupados serão automaticamente extintos à medida que ficarem vagos no futuro.

### D – Lazer Náutico

A indústria náutica nacional, que responde por cerca de R\$ 12,6 bilhões do PIB, registra uma tendência de democratização do acesso via modelos de entrada. Com os recordes gerados no fluxo turístico, o lazer náutico deve seguir em evidência e refletir na indústria e na economia. O turismo na cidade do Rio de Janeiro deve movimentar R\$ 12,8 bilhões neste verão, um aumento de 18% comparado com o mesmo período anterior. Dessa forma, lanchas entre 19 e 30 pés serão alguns dos destaques da 27ª edição do Rio Boat Show, maior do gênero “outdoor” da América Latina e que abre o calendário náutico nacional, entre 11 a 19 de abril na Marina da Glória (https://riboatshow.com.br/).

### E – Programa Estágio

Vão até 31 de março as inscrições para o Programa de Estágio Administrativo da Rede D’Or, que dá a oportunidade de jovens talentos entrarem no mercado de trabalho e se desenvolverem profissionalmente. Podem participar do processo de seleção estudantes que irão se formar entre julho/2027 e julho/2028. Os estagiários (as) terão a oportunidade de aprender com os melhores profissionais da área, serem responsáveis por atividades desafiadoras e se envolverem com o dia a dia da gestão hospitalar, seja nas áreas corporativas ou nas

áreas administrativas dentro dos hospitais. Os interessados podem se inscrever pelo link: (https://trabalheconosco.vagas.com.br/rededor/rededor-estagio).

### F – Foragidos em Estádios

O Governo de São Paulo completou no domingo (1) o 100º jogo de futebol com monitoramento pelo programa Muralha Paulista em estádios. A partida foi marcada pela vitória do Palmeiras por 2 a 1 sobre o São Paulo, na Arena Barueri (SP), válida pelo Campeonato Paulista. Durante o jogo, três homens foram presos em momentos diferentes pela Polícia Militar após serem reconhecidos pelo Muralha Paulista com base nas imagens coletadas pelo sistema de biometria facial do estádio. Com isso, chega a 270 o número de foragidos da Justiça capturados em partidas monitoradas.

### G – Expansão de Infraestrutura

À medida que a demanda por cloud, IA e serviços digitais pressiona a capacidade das redes, a América Latina entra em um novo ciclo de expansão de infraestrutura. É nesse contexto que acontece o Capacity LATAM 2026, que reúne o setor nos dias 17 e 18 de março, no Grand Hyatt São Paulo. Reunirá executivos de telecomunicações, data centers, provedores de internet, hyperscalers, investidores e formuladores de políticas públicas para discutir como viabilizar a próxima etapa de crescimento digital. Em debate, como transformar demanda em infraestrutura real, diante de desafios como energia, financiamento, cadeias de suprimentos, conectividade internacional e interiorização das redes. Mais informações (https://www.capacitylatam.com/).

### H – Setor Náutico

O Grupo Azimut/Benetti confirmou, no final de dezembro, a sua hegemonia no setor náutico de luxo ao liderar, pelo 26º ano consecutivo, o Global Order Book, ranking elaborado pela autoridade britânica Boat International. O grupo italiano se manteve à frente e atingiu uma participação de 23% na produção mundial na indústria de bens de capital de luxo. No Brasil, onde o Grupo mantém a sua única filial fora da Itália, a fábrica localizada em Itajaí/SC, é responsável pela produção de modelos de 51 até 100 pés, e é vista pela matriz como fundamental para absorver a demanda crescente das Américas, especialmente os países da América do Sul.



## A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

Cassandra não era louca.  
Era precoce

Eu lembro do começo da pandemia. Eu já estava inquieta. Lendo, acompanhando, percebendo padrão de contágio, curva exponencial, comportamento social. Enquanto isso, tinha gente indo em festa como se fosse réveillon permanente.

E eu dizia:  
“Isso vai escalar.”  
“Isso não está sob controle.”  
“Isso vai fechar tudo.”

A resposta vinha com carinho, mas vinha:  
“Você está exagerando.”  
“Você sempre pensa no pior.”  
“Não vamos viver com medo.”

Meses depois, hospitais lotados.

Curiosamente, ninguém voltou para dizer: “Você estava certa.”

Esse é o detalhe mais interessante da Síndrome de Cassandra. Ela não é sobre errar. Ela é sobre ver antes. Na mitologia, **Cassandra** recebeu de **Apolo** o dom da profecia. Quando recusou o Deus, foi amaldiçoada: continuaria vendo o futuro, mas ninguém acreditaria.

Repare na sofisticação da punição. Ele não tirou a inteligência dela. Ele tirou a credibilidade.

Não é genial - e assustador - que o castigo não tenha sido o silêncio, mas o descrédito?

Cassandra avisou sobre a queda de **Troia**. Falou do cavalo. Falou da invasão. Troia preferiu preservar o conforto. Troia caiu.

A Síndrome de Cassandra não é uma doença. É um fenômeno social.

Ela aparece quando alguém:  
• identifica risco antes da maioria  
• percebe padrão antes da estatística  
• sente deslocamento antes do colapso

E é tratada como dramática, negativa ou ansiosa. Hoje, estamos cercados de Cassandras.

Quem alerta sobre os impactos psíquicos da inteligência artificial é chamado de alarmista. Quem aponta escaladas geopolíticas é visto como pessimista. Quem fala de feminicídio estrutural é acusada de exagero ideológico.

Até que os números crescem. Até que o relatório sai. Até que o desastre ganha nome próprio.

E aí a narrativa muda para: “Era imprevisível.”

Era?

Existe um viés cognitivo chamado “normalidade ilusória”. Nosso cérebro prefere acreditar que o futuro será uma extensão confortável do presente. Reconhecer o risco exige mudança. Mudança exige ação. Ação exige custo.

É mais barato chamar Cassandra de histérica.

E aqui entra a parte que dói.

Quantas mulheres disseram:  
“Ele está diferente.”  
“Isso está piorando.”  
“Eu tenho medo.”

E ouviram:  
“Você está exagerando.”  
“Não cria problema.”  
“Ele é assim mesmo.”

O feminicídio raramente começa com manchete. Começa com um alerta desacreditado.

Nas empresas, a cena se repete. A funcionária diz:  
“Essa meta está adoecendo o time.”  
“Essa cultura está ficando tóxica.”  
“Isso vai dar problema.”  
A resposta corporativa costuma ser elegante:  
“Precisamos de mais resiliência.”  
Meses depois: afastamentos por ansiedade, denúncias formais, turnover alto.

E alguém afirma, sério: “Ninguém poderia prever.”

Poderia. Mas estava na outra sala.

Talvez a maldição de Cassandra não esteja nela. Talvez esteja na nossa dificuldade de escutar o que ameaça nossa sensação de controle.

Porque validar Cassandra exige admitir que algo precisa mudar. E mudar desorganiza hierarquias, rotinas, privilégios. É mais confortável desqualificar. Eu aprendi uma coisa naquele início de pandemia. Ser Cassandra não é sobre estar certa. É sobre sustentar a solidão de ver antes.

E aprendi algo mais incômodo: Às vezes nós somos Troia. Às vezes também descredibilizamos quem está enxergando primeiro.

Talvez maturidade coletiva seja isso: escutar antes do colapso virar estatística. Porque o cavalo já está na praça. E ele não é de madeira. Ele tem Wi-Fi.

(\*) - Psicóloga por formação e inconformada por vocação. Há mais de 25 anos atua na transformação de culturas organizacionais, desenvolvimento de lideranças e reinvenção de modelos que aproximem empresas das pessoas — e não o contrário. Já esteve à frente de áreas estratégicas de RH em grandes corporações nacionais e multinacionais, do chão de fábrica ao boardroom, do Norte ao Sul do Brasil.

## Atendimento humanizado: além da gentileza em um mercado cada vez mais automatizado

O avanço tecnológico não elimina o fator humano: ele redefine

No ambiente corporativo B2B, muitas empresas ainda confundem atendimento humanizado com simples educação. Mas essa visão limitada pode custar caro em um mercado onde a concorrência é acirrada, a tecnologia avança rapidamente e a lealdade do cliente se torna cada vez mais volátil.

Segundo dados recentes de consultorias globais como a Salesforce e a Gartner, mais de 70% das interações B2B já contam com algum nível de automação ou inteligência artificial. Além disso, a expectativa é que, até 2027, cerca de 80% do atendimento inicial ao cliente seja realizado por sistemas automatizados, como chatbots, assistentes virtuais e plataformas integradas de CRM.

Esse avanço tecnológico não elimina o fator humano — pelo contrário. Ele redefine o que significa, de fato, um atendimento humanizado.

No mercado B2B, o que fideliza não é apenas gentileza. É entender profundamente o negócio do cliente. “Ser educado é fundamental, é o básico. Mas se você parar só aí, seu concorrente pode roubar seu cliente mesmo sendo menos simpático”, alerta Murilo Ventimiglia, CEO da Upp Tecnologia, empresa catarinense especializada em automação e inteligência artificial para o setor corporativo.

Para o executivo, humanizar o atendimento hoje significa antecipar neces-



sidades e usar dados para gerar valor real ao cliente. “É ligar avisando que vai atrasar antes de atrasar. É sugerir um produto melhor porque você analisou o histórico de compras dele. Isso é humanização de verdade”, afirma.

Esse conceito, que especialistas chamam de “empatia comercial”, vai além da simpatia. Trata-se de compreender o impacto de cada pedido ou atraso no negócio do cliente. “Se o pedido atrasa, pode parar a linha de produção dele. Se ele sempre compra determinados itens juntos, é preciso já oferecer as soluções completas. Quando você demonstra que entende o negócio do cliente, ele não te troca por R\$ 5 de desconto”, explica Luciano Bueno, CTO da Upp Tecnologia.

Contrariando a crença de que a automação despersonaliza o relacionamento, a tecnologia bem aplicada pode tornar o atendimento mais eficiente e estratégico. A chave está em usar inteligência artificial para liberar a equipe das tarefas repetitivas e operacionais.

estrutura não funciona. De que adianta o vendedor ser atencioso se o financeiro envia uma cobrança errada? O cliente percebe a desorganização e perde a confiança”, reforça Murilo.

Para ir além da cortesia básica e acompanhar a evolução do mercado, os profissionais apontam três passos essenciais:

Automatizar tarefas repetitivas: sistemas inteligentes assumem demandas operacionais e liberam a equipe para atividades estratégicas e consultivas.

Unificar informações: vendas, financeiro e logística precisam trabalhar com dados integrados e atualizados em tempo real.

Capacitar a equipe para o modelo consultivo: a meta deixa de ser apenas vender e passa a ser ajudar o cliente a crescer e performar melhor.

Em um cenário em que a automação se consolida como padrão e a experiência do cliente se torna diferencial competitivo, o atendimento humanizado de verdade deixa de ser discurso e passa a ser estratégia de negócio. Ele exige processos integrados, dados centralizados, tecnologia bem aplicada e equipes capacitadas.

Quando essa base existe, a gentileza deixa de ser apenas um gesto e se transforma em valor real — sustentado por eficiência, inteligência e entendimento profundo do cliente.

## Proclamas de Casamentos

## CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França  
Dr. Mario Luiz Migotto - Oficial Interino

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

O pretendente: **JORGE VITOR TELES MONÇÃO**, profissão: estagiário, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Cangaíba, SP, data-nascimento: 24/06/2001, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Klaidson Fabiano da Silva Monção e de Giane Souza Teles Monção. A pretendente: **ANA PAULA MENEZES ARAÚJO**, profissão: auxiliar administrativa, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Itaquera, SP, data-nascimento: 06/08/2005, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Fernando Pereira Araújo e de Maria Aparecida Menezes da Silva.

O pretendente: **BRUNO LODOVICH**, profissão: designer, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 12/10/1988, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Edison Lodovichi e de Giselle Aparecida Possidônio Lodovichi. A pretendente: **CAMILA CORDEIRO DOS SANTOS**, profissão: professora, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 02/11/1985, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Wagner Cordeiro dos Santos e de Marlene Maria Silva dos Santos.

O pretendente: **FERNANDO BURATTO FAVARETTO**, profissão: contador, estado civil: divorciado, naturalidade: nesta Capital, Vila Maria, SP, data-nascimento: 10/06/1971, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Ernando Favaretto e de Geraldina Buratto Favaretto. A pretendente: **GISELE BURATTO LUDUVICO**, profissão: aposentada, estado civil: viúva, naturalidade: em Guarulhos, SP, data-nascimento: 10/01/1972, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Arnaldo Buratto e de Ema Buratto.

O pretendente: **LUIZ GUILHERME SANTANA**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: em Guarulhos, SP, data-nascimento: 16/11/2001, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Dalton Santana e de Priscila dos Santos Dantas. A pretendente: **FERNANDA FERREIRA ALVES**, profissão: cirurgiã dentista, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Vila Mariana, SP, data-nascimento: 19/06/2001, residente e domiciliada em São Paulo, SP, filha de Celso Antonio Alves e de Susana Ferreira da Silva.

O pretendente: **HIGOR GONZALEZ PEREZ**, profissão: nutricionista, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Penha de França, SP, data-nascimento: 20/09/1993, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Julio Gonzalez Perez Filho e de Elaine Cruz Gonzalez Perez. A pretendente: **KATHLEEN SILVEIRA CAMPOS**, profissão: gerente de academia, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, São Miguel Paulista, SP, data-nascimento: 21/08/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Waldemar Silveira Campos e de Roseli Monteiro Souza.

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

## Câmara aprova regras para comercialização de remédios em supermercados

A Câmara dos Deputados aprovou na segunda-feira (2) o Projeto de Lei 2158/23, que autoriza a instalação de um setor de farmácias no interior de supermercados—desde que em ambiente físico delimitado, segregado e exclusivo para a atividade. A proposta agora segue para sanção presidencial.

Para o relator, deputado Dr. Zacharias Calil (União-GO), a medida facilita o acesso da população a drogarias, sobretudo em cidades de pequeno porte.

“Existem dificuldades de acesso enfrentadas pelos consumidores que residem em pequenos municípios, nas regiões mais remotas do Brasil, devido à ausência de farmácias nesses locais”, argumentou o parlamentar.

Já para a deputada Maria do Rosário (PT-RS) a medida, além de representar um risco e um incentivo à automedicação, cede aos interesses da indústria farmacêutica. “A pessoa que pega o medicamento vai pegar também pão”, disse. “É um absurdo. É ceder ao interesse e lobby dos segmentos vinculados aos grandes laboratórios”, completou.

De acordo com o texto, embora a farmácia em questão possa operar sob a mesma identidade fiscal do supermercado ou por meio de contrato com drogaria licenciada e registrada nos órgãos competentes, ela terá que seguir as mesmas exigências sanitárias e técnicas vigentes (ABR).

## Luizcred S.A. Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento

CNPJ 02.206.577/0001-80 NIRE 35300152239  
**ATA SUMÁRIA DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA DE 19 DE DEZEMBRO DE 2025**  
**DATA, HORA E LOCAL:** Em 19.12.2025, às 11h00, na Rua Maria Prestes Maia, 300, Sala 5A, Carandiru, em São Paulo (SP). **MESA:** Rubens Fogli Netto - Presidente; e Carlos Henrique Donegá Aidar - Secretário. **QUORUM:** Totalidade do capital social. **EDITAL DE CONVOCAÇÃO:** Dispensada a publicação, conforme art. 124, §4º, da Lei nº 6.404/76 ("LSA"). **DELIBERAÇÕES TOMADAS POR UNANIMIDADE:** 1. Aprovado o aumento do capital social no valor de R\$ 108.500.004,96 (cento e oito milhões, quinhentos mil, quatro reais e noventa e seis centavos), passando este de R\$ 1.759.003.240,00 (um bilhão, setecentos e cinquenta e nove milhões, três mil e duzentos e quarenta reais), para R\$ 1.867.503.244,96 (um bilhão, oitocentos e sessenta e sete milhões, quinhentos e três mil, duzentos e quarenta e quatro reais e noventa e seis centavos), mediante a emissão de 141.888 (cento e quarenta e uma mil, oitocentas e oitenta e oito) novas ações nominativas e sem valor nominal, sendo 70.944 (setenta mil, novecentas e quarenta e quatro) ações ordinárias e 70.944 (setenta mil, novecentas e quarenta e quatro) ações preferenciais totalmente subscritas e integralizadas pelos acionistas, proporcionalmente às suas participações no capital social, ao preço de emissão de R\$ 764,687675837257, por ação, preço este fixado com base no critério previsto no artigo 170, § 1º, inciso II da LSA, conforme segue: (i) a acionista Itaú Unibanco Holding S.A. subscreveu e integralizou 35.472 (trinta e cinco mil, quatrocentas e setenta e duas) ações ordinárias e 35.472 (trinta e cinco mil, quatrocentas e setenta e duas) ações preferenciais, ao preço de emissão de R\$ 764,687675837257, totalizando o montante integralizado de R\$ 54.250.002,48 (cinquenta e quatro milhões, duzentos e cinquenta mil, dois reais e quarenta e oito centavos), nos termos do Boletim de Subscrição; e (ii) a acionista Magazine Luiza S.A. subscreveu e integralizou 35.472 (trinta e cinco mil, quatrocentas e setenta e duas) ações ordinárias e 35.472 (trinta e cinco mil, quatrocentas e setenta e duas) ações preferenciais, ao preço de emissão de R\$ 764,687675837257, totalizando o montante integralizado de R\$ 54.250.002,48 (cinquenta e quatro milhões, duzentos e cinquenta mil, dois reais e quarenta e oito centavos), nos termos do Boletim de Subscrição; 1.1. regularizado que o montante integralizado será recolhido ao Banco Central do Brasil ("BACEN") e permanecerá indisponível até a homologação deste aumento de capital pelo BACEN, nos termos do artigo 27, §1º, da Lei nº 4.595/64. 2. Como consequência das deliberações anteriores, o caput do art. 5º do Estatuto Social da Companhia passará a ser assim redigido: "Artigo 5º- O capital social é de R\$ R\$ 1.867.503.244,96 (um bilhão, oitocentos e sessenta e sete milhões, quinhentos e três mil, duzentos e quarenta e quatro reais e noventa e seis centavos), dividido em 2.680.656 (dois milhões, seiscentas e oitenta mil, seiscentas e cinquenta e seis) ações, sendo 1.340.328 (um milhão, trezentas e quarenta mil, trezentas e vinte e oito) ações ordinárias e 1.340.328 (um milhão, trezentas e quarenta mil, trezentas e vinte e oito) ações preferenciais, todas nominativas, sem valor nominal. 3. Consolidado o Estatuto Social, que, considerando a alteração anteriormente deliberada, passará a ser redigido na forma rubricada pelos presentes e a vigorar após a homologação das deliberações desta Assembleia pelo BACEN. **CONSELHO FISCAL:** Não houve manifestação do Conselho Fiscal, por não se encontrar em funcionamento. **ENCERRAMENTO:** Encerrados os trabalhos, lavrou-se esta ata que, lida e aprovada por todos, foi assinada. São Paulo (SP), 19 de dezembro de 2025. (aa) Rubens Fogli Netto - Presidente; e Carlos Henrique Donegá Aidar - Secretário. **Acionistas: Itaú Unibanco Holding S.A.** (aa) Rubens Fogli Netto - Diretor; **Magazine Luiza S.A.** (aa) Roberto Bellissimo Rodrigues e Maria Isabel Bonfim de Oliveira - Diretores. Certificamos ser a presente cópia fiel da original lavrada em livro próprio. São Paulo (SP), 19 de dezembro de 2025. (aa) Rubens Fogli Netto - Presidente; e Carlos Henrique Donegá Aidar - Secretário. JUCESP sob nº 58.317/26-0, em 26.02.2026. (a) Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

## Royal & Sun Alliance Insurance Limited - Escritório de Representação no Brasil Ltda.

CNPJ/MF nº 10.375.739/0001-31 - NIRE 35.222.636.831  
**Editais de Convocação de Reunião de Sócios a ser Realizada em 13/03/2026.**  
 Ficam convocadas, nos termos do artigo 13, §1º, do Contrato Social, as sócias da **Royal & Sun Alliance Insurance Limited - Escritório de Representação no Brasil Ltda.** ("Sociedade") e se reunirem em Reunião de Sócios que será realizada às 10h do dia 13/03/2026, na sede social, localizada em São Paulo/SP, Avenida Doutor Churci Zaidan, 296, 2º andar, parte, CEP 04583-110, para deliberar acerca da seguinte ordem do dia: (a) registrar a mudança da denominação social da sua sócia majoritária, anteriormente denominada **Royal & Sun Alliance Insurance Limited** e, atualmente, denominada **Intact Insurance UK Limited**; (b) aprovar a alteração da denominação social da Sociedade de **Royal & Sun Alliance Insurance Limited - Escritório de Representação no Brasil Ltda** para **Intact Insurance UK Limited - Escritório de Representação no Brasil Ltda**; (c) consignar a integralização, pela sócia **Intact Insurance UK Limited**, do capital social da Sociedade anteriormente pendente de integralização; (d) aprovar o aumento do capital social da Sociedade, de R\$ 1.674.540,00 para R\$ 2.800.000,00, um aumento, portanto, de R\$ 1.125.460,00, a ser totalmente subscrito pela sócia **Intact Insurance UK Limited**, tendo em vista a atual composição do capital social e proporção das quotas detidas por cada sócia; (e) alterar e consolidar o texto do Contrato Social para refletir as deliberações tomadas na Reunião de Sócios; e (f) deliberar acerca de outros assuntos de interesse da Sociedade, especialmente aqueles que possam surgir em decorrência das demais deliberações a serem tomadas na Reunião de Sócios. São Paulo, 02/03/2026. **Ronald Kaufmann** - Gerente Geral.

## GOPLAN S/A

CNPJ nº 37.422.096/0001-96  
**EDITAL DE CONVOCAÇÃO DE ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA EXTRAORDINÁRIA**  
 Aos 02 dias do mês de março de 2026, convocamos os senhores acionistas da GOPLAN S/A, com sede na Rua Antônio Lapa, nº 606, Bairro Cambuí, na cidade de Campinas, Estado de São Paulo, CEP sob nº 13.025-241 inscrita no CNPJ nº 37.422.096/0001-96, para **Assembleia Geral Ordinária Extraordinária (AGOE)**, a ser realizada no dia 12 de março de 2026, às 08:00h (horário de Brasília), exclusivamente em ambiente virtual através da plataforma Teams. A votação será realizada à distância, equiparada à votação presencial, por meio do link que será disponibilizado aos acionistas. Somente terão direito a voto os acionistas ou seus procuradores, desde que possuam procuração específica para participar da Assembleia em nome do acionista. Pautas: 1) Apreciação de contas período de Julho 2025 a Janeiro 2026; 2) Deliberação e aprovação do novo período de mandato do Diretor Estatutário Executivo (CEO); 3) Deliberação e aprovação da saída de acionista; 4) Deliberação e aprovação da revisão da política de crédito; 5) Outros temas. Sem mais. Campinas, 02 de março de 2026. **Jose Henrique Salgado Galli** - Diretor Executivo CEO

Edital de Citação Prazo de 30 dias. Processo Nº 1025945-81-2024.8.26.0405. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 7ª VC, do Foro de Osasco, Estado de SP, Dr(a). Liege Guelndini de Moraes, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) **ENEDINA DE JESUS ALVES DA SILVA**, RG 05.508.392, CPF 06257488834, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda**, alegando em síntese: que a ré adquiriu o Lote "06" da Quadra "FP" do loteamento Terras de Santa Cristina - I, obrigando-se a pagar a taxa de conservação do empreendimento e que a Ré se encontra inadimplente com suas obrigações contratuais, pois deixou de efetuar o pagamento das taxas de conservação relacionadas na planilha anexa aos autos. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Osasco, aos 30 de janeiro de 2026.

Edital de Citação Prazo de 30 dias. Processo Nº 1003053-10-2024.8.26.0073. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 2ª VC, do Foro de Avaré, Estado de SP, Dr(a). Luciano José Forster Junior, na forma da Lei, etc. Faz Saber a **FIRMINO DA COSTA CPF: 718.016.221-32**, que lhe ajuizou ação de Cobrança parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda** cujo resumo da inicial é o seguinte: O réu adquiriu o Lote "05" da Quadra "GU" do loteamento **Thermas de Santa Bárbara - Gleba I** (comercialmente conhecido como Santa Bárbara Resort Residence - I), obrigando-se ao pagamento da taxa de conservação e das contribuições ao Fundo de Melhoramentos do empreendimento, como houve o não pagamento das contribuições foi ajuizado a ação com a cobrança no valor de R\$ 2.802,99. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua CITAÇÃO, por EDITAL, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. **NADA MAIS**. Dado e passado nesta cidade de Avaré, aos 12 de fevereiro de 2026.

Edital de Intimação Prazo 20 dias - Proc. 0001733-28-2020.8.26.0704. A Drª. Luciane Cristina Silva Tavares, Juíza de Direito da 1ª VC do Foro do Butantã/SP, Faz Saber a **Verônica Bondanz**, e terceiros interessados, expedido com prazo de 20 dias, que, por este Juízo e respectivo cartório, processam-se os autos do Cumprimento de Sentença que lhes move **União Social Camiliana**. Encontrando-se a executada em lugar incerto e não sabido, foi determinada sua intimação, por edital, do bloqueio via Bacen - Jud no Valor de R\$ 969,35, nos termos do artigo 854, § 3º do Código de Processo Civil, no prazo de 05 dias. Fica ciente a parte executada que na ausência de manifestação ou rejeição de manifestação apresentada, implicará na indisponibilidade em penhora e transferência do montante indisponível para a conta vinculada ao juízo da execução. Nada Mais. Passando a fluir independentemente de outra intimação, sendo que na ausência dos quais prosseguirá o feito até o final. Será o edital, afixado e publicado na forma da lei.

**banco**  
**BMG S.A.**  
 Companhia Aberta - CNPJ/MF nº 61.186.680/0001-74 - NIRE 35300462483  
**Ata da Reunião Extraordinária do Conselho de Administração realizada em 21 de janeiro de 2026**  
**Data, Hora, Local:** 21.01.2026, às 09h, por meio de videoconferência. **Presença:** Conselheiros Ricardo Annes, Guimarães, Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, José Eduardo Gouveia Domiciale, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso e Flavio Dias Fonseca da Silva. **Mesa:** Olga Stankevicius Colpo - Presidente, Deise Peixoto Domingues - Secretária. **Deliberações Aprovadas:** 1. O aumento do capital social, dentro do limite do capital autorizado e independentemente de reforma estatutária, nos termos do caput do artigo 6º do Estatuto Social, por subscrição particular, no valor de até R\$ 213.999.998,70, mediante a emissão de até 49.195.402 novas ações nominativas e sem valor nominal, sendo 31.588.852 ações ordinárias e 17.606.550 ações preferenciais sem direito a voto. O capital social, atualmente de R\$ 3.792.104.399,22, representado por 382.836.779 ações ordinárias e 216.251.515 ações preferenciais sem direito a voto, todas nominativas e sem valor nominal, passará a ser de até R\$ 4.006.104.397,92, representado por até 414.425.631 ações ordinárias e 233.858.065 ações preferenciais sem direito a voto, todas nominativas e sem valor nominal. **2.1. Objetivo do Aumento de Capital.** O aumento de capital tem como objetivo estratégico fortalecer a posição de capital da Companhia, com vistas à melhoria do índice de baseleia, em conformidade com os padrões exigidos pelo Banco Central do Brasil, e será integralmente destinado ao capital social. **2.2. Preço por Ação.** O preço de emissão por ação é de R\$ 4,35, e foi fixado sem diluição justificada para os atuais acionistas, nos termos do artigo 170, § 1º, inciso III, da Lei nº 6.404, de 15.12.1976 ("Lei das S.A."), sendo correspondente à média ponderada das cotações de fechamento das ações preferenciais de emissão da Companhia na B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão ("B3") nos 10 pregões antecedentes à data de aprovação do Aumento de Capital pelo Conselho de Administração, aplicando-se, adicionalmente, um deságio de 12,68% como incentivo à subscrição, conforme parâmetros permitidos pelo referido dispositivo legal. A utilização da cotação de mercado das ações preferenciais como critério para determinação do preço de emissão tanto de ações preferenciais como de ações ordinárias decorre do fato de as ações ordinárias não serem negociadas em bolsa de valores. **2.3. Data-Base.** Terão direito a subscrição os acionistas titulares de ações na posição acionária final no dia 29.01.2026, proporcionalmente à posição acionária detida em relação a cada espécie de ações. As ações serão negociadas ex-direito de subscrição a partir de 30.01.2026 (inclusive). **2.4. Direitos das Novas Ações Emitidas.** As ações a serem emitidas terão os mesmos direitos, vantagens e restrições atribuídos às atuais ações ordinárias e preferenciais integrantes do capital social, conforme a sua respectiva espécie, bem como farão jus à percepção integral de todos os benefícios, incluindo dividendos, juros sobre capital próprio e outras remunerações de capital que vierem a ser declarados a partir da homologação, total ou parcial, do aumento de capital pelo Banco Central do Brasil. **2.5. Direito de Preferência.** Nos termos do artigo 171 da Lei das S.A., será concedido aos acionistas que constarem dos registros da base acionária da Companhia em 29.01.2026 o direito de preferência na subscrição de até a totalidade das ações a serem emitidas, na proporção de 8,251258595% (fator de subscrição) da posição acionária da mesma espécie que possuírem no capital da Companhia no final do dia 29.01.2026 (inclusive). Os acionistas poderão exercer o direito de preferência à subscrição no período de 30.01.2026 (inclusive) a 02.03.2026 (inclusive). **2.6. Negociação e/ou Cessão de Direito de Preferência.** O direito de preferência na subscrição das ações a serem emitidas poderá ser negociado, tanto em ambiente de bolsa quanto em ambiente de negociação privado, bem como livremente cedido, a critério dos acionistas, total ou parcialmente, nos termos do artigo 171, § 6º da Lei das S.A. **2.7. Forma de Pagamento.** As ações subscritas deverão ser integralizadas à vista, em moeda corrente nacional, observados os procedimentos da Central Depositária de Ativos da B3 e do Itaú Corretora de Valores S.A., na qualidade de escriturador ("Escriturador"). O mesmo procedimento de integralização também será aplicado às ações subscritas no âmbito do rateio de sobras de ações não subscritas durante o período do direito de preferência. **2.8. Boletim de Subscrição.** Os acionistas titulares de ações registradas na Central Depositária de Ativos da B3 deverão exercer os direitos de subscrição por meio de seus agentes de custódia (corretoras), observados os procedimentos e prazos da Central Depositária de Ativos da B3. Para os acionistas com ações nos registros escriturais do Escriturador, os boletins de subscrição estarão disponíveis em qualquer agência do Escriturador, devendo o acionista assinalar a forma de integralização e optar ou não pela subscrição de eventuais sobras de ações não subscritas. **2.9. Procedimento para Subscrição de Sobras e Pedidos Adicionais de Sobras.** Encerrado o prazo para exercício do direito de preferência, os acionistas que tiverem manifestado o interesse na reserva de sobras em seus respectivos boletins de subscrição, poderão exercer o direito de preferência sobre eventuais sobras, com o rateio proporcional entre tais subscritores, de modo a consumir a totalidade das sobras. Informações adicionais acerca do exercício de eventuais sobras serão divulgadas oportunamente. **2.10. Homologação do Aumento do Capital Social.** Encerrado o processo de subscrição, este Conselho de Administração reunirá-se novamente para verificar a subscrição e integralização das ações emitidas e homologar o aumento do capital social, sendo admitida, desde já, a critério da Companhia, a homologação parcial do aumento do capital social, desde que verificada a subscrição e a integralização do valor mínimo de R\$ 156.150.227,40, mediante a emissão de, no mínimo, 35.896.604 ações. Após a homologação total ou parcial do aumento de capital por este Conselho de Administração, o aumento de capital estará sujeito, ainda, à aprovação prévia pelo Banco Central do Brasil, nos termos da legislação e da regulamentação aplicável. **2.11. Informações Adicionais.** Os procedimentos de subscrição, tratamento de sobras e outras informações, bem como os demais termos e condições do aumento de capital, constarão de Aviso aos Acionistas, que será simultaneamente divulgado ao Mercado, em atendimento ao disposto no inciso XXXI do artigo 33 da Resolução CVM 80/2022, na forma requerida por seu Anexo E. 3. Autorizar a diretoria da Companhia a praticar todos os atos necessários para a implementação das deliberações ora aprovadas. **Encerramento:** Nada mais. São Paulo, 21.01.2026. Ricardo Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, Ângela Annes Guimarães, Dorival Dourado Junior, Olga Stankevicius Colpo, Flavio Dias Fonseca da Silva, José Eduardo Gouveia Domiciale, Marco Antonio Antunes e Gueitiro Matsuo Genso. JUCESP nº 45.325/26-1 em 09.02.2026, Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

## ULTRACARGO LOGÍSTICA S.A.

CNPJ Nº 14.688.220/0016-40 - NIRE 35300492897  
**Editais de Convocação - Assembleia Geral Extraordinária**  
 Pelo presente, ficam os Srs. Acionistas convidados a comparecer à Assembleia Geral Extraordinária da Ultracargo Logística S.A. ("Companhia"), que se realizará no dia 11 de março de 2026, às 10 horas ("Assembleia"), na sede social da Companhia, localizada na Avenida Brigadeiro Luis Antonio, 1343, 10º andar, Bela Vista, na cidade e Estado de São Paulo, CEP 01317-910, para deliberar sobre a seguinte Ordem do Dia: **1º** O aumento do capital social da Companhia e a emissão de novas ações, com a consequente alteração do artigo 5º do Estatuto Social; **2º** Consolidação do Estatuto Social da Companhia. **Participação na Assembleia:** Para participar da presente Assembleia, os acionistas devem apresentar declaração emitida pela instituição prestadora dos serviços de escrituração de ações da instituição custodiante, com a quantidade de ações de que constavam como titulares até, no máximo, 02 (dois) dias úteis antes da Assembleia. Poderão participar da Assembleia acionistas titulares de ações ordinárias da Companhia, por si, seus representantes legais ou procuradores, desde que cumpram com os requisitos formais de participação previstos na Lei 6.404/76. Refereida procuração deverá ser depositada na sede social da Companhia, até às 14 horas do dia 9 de março de 2026. São Paulo, 28 de fevereiro de 2026. **Fulvius Alexandre Pereira Tomelin** - Presidente.

Edital de Intimação - Prazo 20 dias. Proc. 0003000-74.2025.8.26.0020. A Drª. Fernanda Mendes Simões Colombini, Juíza de Direito da 2ª VC do Foro de Nossa Senhora do Ó/SP, Faz Saber a **GABRIELA GASPARINI DA SILVA**, que nos autos de cumprimento de Sentença ajuizado por **UNIÃO SOCIAL CAMILIANA**, foi deferida a sua Intimação por edital para que efetue o pagamento do valor de R\$ 21.314,33 que deverá ser devidamente atualizado até a data do efetivo pagamento, no prazo de 15 dias, (art.513,§2º, IV, CPC) a fluir após os 20 dias supra, sob pena de multa e Honorários de 10 % (art.523, §1º, CPC), podendo oferecer impugnação, no prazo de 15 dias (art.525 CPC). Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada mais.

Edital de Intimação Prazo 20 dias - Proc. 0000491-24.2025.8.26.0004. A Drª Patricia Martins Conceição, Juíza de Direito da 1ª VC do Foro da Lapa/SP, Faz Saber a **DANILA DUCA CAUAS**, expedido com prazo de 20 dias, que, por este Juízo e respectivo cartório, processam-se os autos do Cumprimento de Sentença que lhes move **UNIÃO SOCIAL CAMILIANA**. Encontrando-se a executada em lugar incerto e não sabido, foi determinado sua intimação, por edital, do bloqueio via Bacen - Jud no Valor de R\$ 566,66, nos termos do artigo 854, § 3º do Código de Processo Civil, no prazo de 05 dias. Fica ciente a parte executada que na ausência de manifestação ou rejeição de manifestação apresentada, implicará na indisponibilidade em penhora e transferência do montante indisponível para a conta vinculada ao juízo da execução. Nada Mais. Passando a fluir independentemente de outra intimação, sendo que na ausência dos quais prosseguirá o feito até o final. Será o edital, afixado e publicado na forma da lei.

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 1049446-64-2024.8.26.0114. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 5ª VC, do Foro de Campinas, Estado de São Paulo, Dr(a). Paulo César Batista dos Santos, na forma da Lei, etc. Faz Saber a **Jaciano Gonçalves Pedrosa**, RG 35.292.486-X, CPF 26901036809, e a **João Pereira Dutra Filho**, CPF 71478507420, que lhes foi proposta ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Concessionária Rota das Bandeiras S/A**, alegando em síntese, a necessidade de reparação por dano havido por consequência de acidente automobilístico. Encontrando-se os réus em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresentem resposta, sob pena de se presumirem como verdadeiras as alegações de fato formuladas pela parte autora, nos termos do Art. 344 do Código de Processo Civil, e serem considerados revelis, caso em que lhes será nomeado curador especial. Será a presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Campinas, aos 23 de fevereiro de 2026.

## A Mente do Cliente

Neiva Mendes (\*)



## Por que ninguém mais sabe esperar o outro terminar de falar?

*O impacto do turn taking e o quanto a gente subestima o simples ato de esperar o outro concluir*

Eu sou uma pessoa muito ansiosa e tenho observado que, ao longo dos anos, a minha tendência a atropelar a fala do outro tem aumentado. Isso me incomoda profundamente. A capacidade de esperar o outro concluir é muito importante para um relacionamento respeitoso e saudável, pelo menos no meu entendimento.

Há algum tempo voltei a estudar (espero que para nunca mais parar) Neurociência e Comportamento, e o tal do conceito do turn taking passou a chamar muito a minha atenção. Turn taking é o processo coordenado de alternância de falas em uma conversa, no qual os participantes aguardam o término da fala do outro antes de iniciar a sua, fundamental para uma comunicação fluida e respeitosa. Pega um cafezinho, ou um chá ou uma água e vamos conversar sobre o assunto.

Existe algo curioso nas conversas humanas que quase nunca aparece nos treinamentos ou nos cursos sobre comunicação eficaz: a capacidade de esperar. Não como gesto de educação, mas como função cognitiva. Na neurociência da conversação, o turn taking não é visto como regra social. Ele é visto como mecanismo cerebral. O cérebro humano não apenas escuta. Ele prevê. Enquanto uma pessoa fala, a outra já está processando o sentido, antecipando o final da frase e preparando a resposta. Tudo isso acontece em frações de segundo. Em média, cerca de 200 milissegundos entre um turno e outro.

Esse intervalo é tão curto que não deixa margem para improviso. Ele só funciona porque existe atenção. Quando alguém atropela a fala do outro, não interrompe apenas uma frase. Interrompe esse processo inteiro. O cérebro que estava tentando compreender precisa se reorganizar, lidar com a quebra de expectativa e, muitas vezes, entrar em estado de alerta. É por isso que interrupções constantes não aceleram conversas. Elas cansam. Confundem. Diminuem o entendimento.

Quem já esteve em uma conversa em que não conseguia concluir uma ideia conhece bem essa sensação. O raciocínio se perde. A vontade de explicar diminui. A troca vira disputa. Não por acaso, estudos mostram que pessoas interrompidas retêm menos informação e avaliam o interlocutor como menos confiável, mesmo

quando ele tem razão. No atendimento ao cliente, isso ganha uma camada ainda mais delicada.

Quando o cliente liga para uma empresa, escreve ou chama, ele não quer apenas uma solução. Ele quer ser compreendido. E compreendido só acontece quando há espaço para explicar o contexto, o caminho até o problema, as tentativas anteriores. Quando a atendente completa frases, pressupõe a solicitação ou corta o interlocutor para ganhar tempo, o cérebro da pessoa reage com resistência.

Há dados consideráveis mostrando que clientes que sentem que não conseguiram explicar completamente seu problema avaliam o atendimento como significativamente pior. E aqui mora um fato interessante. A pressa em interromper costuma gerar exatamente o efeito oposto do desejado. Mais retrabalho, mais insatisfação.

Então, equipes de Planejamento e Tráfego de centrais de relacionamento, atenção! O justo dimensionado pode sair caro. Escutar até o fim, muitas vezes, encurta o processo como um todo. Porque reduz ruído. Em reuniões, o impacto é menos mensurável, mas não menos real. Ambientes em que poucas pessoas dominam a fala e interrompem com frequência criam um efeito não muito positivo. As outras pessoas começam a se calar, não porque não têm ideias, mas porque o cérebro aprende rápido onde não vale a pena investir energia.

Times com maior equilíbrio de fala tomam decisões melhores. Não por acaso. O cérebro humano pensa melhor quando sente que será ouvido até o fim. Criatividade, pensamento complexo e discordância saudável exigem espaço. E o espaço começa no silêncio de quem sabe esperar. Talvez o ponto mais desconfortável dessa reflexão seja admitir que interromper quase nunca é sobre eficiência. Muitas vezes é sobre ansiedade. Sobre querer mostrar valor rápido demais. E, sim, também sobre poder, autoritarismo, machismo e, em alguns casos, pura chatices.

Esperar o outro concluir não é passividade. É maturidade cognitiva, inteligência relacional, respeito ao funcionamento básico do cérebro humano. E, no fim, seja no atendimento ao cliente, nas reuniões ou nas conversas do dia a dia, a pergunta talvez não devesse ser quem falou mais rápido ou dominou a fala, mas quem realmente conseguiu entender.

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

## TRANSPARÊNCIA

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

**cenp**

Fórum da Autorregulação do Mercado Publicitário

**ANJ** ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNALIS

**abra legal**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS E VEÍCULOS ESPECIALIZADOS EM PUBLICIDADE LEGAL

**adJORIBR** JORNALIS DO INTERIOR

Empresas & Negócios

Publicidade Legal



# Empresas & Negócios do AGRO

agronegocio@netjen.com.br

São Paulo, quarta-feira, 04 de março de 2026

## Pré-inscrição

O período de pré-inscrição para a XVII Reunião Brasileira de Classificação e Correlação de Solos (XVII RCC) será entre 16 e 31 de março de 2026. Com o tema "Horizontes de Mato Grosso", o evento técnico-científico irá explorar a diversidade pedoambiental do estado, expressa em paisagens, usos da terra e interações naturais entre os fatores de formação de solos representativos (<https://www.embrapa.br/solos/sibcs/rcc/xvii-rcc>).

Foto: Felipe Rosa

## AUTOMAÇÃO E AGRICULTURA DE PRECISÃO

### SIMULADOR PECUARIA.IO PRETENDE TRANSFORMAR A GESTÃO DA BOVINOCULTURA DE CORTE

O Simulador Pecuária.io, desenvolvido pela Embrapa Pecuária Sul (RS) em parceria com a Inovatech, pretende impactar a gestão da pecuária de corte ao oferecer simulações gratuitas e intuitivas que ajudam o produtor a entender, na prática, como cada decisão de manejo impacta a produtividade e o resultado econômico da fazenda. A ferramenta pode ser acessada em computadores ou smartphones conectados à internet, e permite comparar cenários, projetar indicadores zootécnicos e planejar investimentos, tornando a gestão do rebanho mais estratégica, previsível e eficiente.

Segundo Vinicius Lampert, pesquisador da Embrapa Pecuária Sul, o projeto foi concebido como um sistema de apoio à decisão (SAD), com base em indicadores zootécnicos e econômicos que traduzem informações complexas em resultados práticos. "A proposta é permitir que o produtor simule diferentes cenários zootécnicos do rebanho e compreenda como ajustes em alguns indicadores influenciam a eficiência produtiva e financeira da pecuária", reforça (Embrapa).



## Summit de Nutrição Vegetal Inteligente e imersão técnico-científica

A Associação Brasileira das Indústrias de Tecnologia em Nutrição Vegetal anuncia a realização do Summit de Nutrição Vegetal Inteligente, uma imersão técnico-científica que acontecerá nos dias 9 e 10 de junho de 2026, no PECEGE, em Piracicaba (SP). A proposta é promover uma agenda focada em ciência, tecnologia e inovação, reunindo especialistas nacionais e internacionais para discutir os avanços em fisiologia vegetal e nutrição de plantas. As pessoas interessadas em participar do evento podem se inscrever por intermédio do link: <https://www.even3.com.br/summit-de-nutricao-vegetal-inteligente-688307/>

De acordo com o presidente do Conselho Deliberativo da Abisolo, Roberto Levrero, o Summit foi concebido para oferecer uma imersão técnico-científica voltada ao aumento da eficiência nutricional das lavouras e à aceleração da adoção de tecnologias que tornem a agricultura mais sustentável e competitiva. A programação científica trará discussões aprofundadas sobre mecanismos de absorção e transporte de nutrientes, interações entre nutrição mineral, compostos orgânicos e microbiologia do solo, estratégias para aumento da eficiência nutricional e a plasticidade fisiológica das plantas diante de diferentes condições ambientais.

## Sistema que interpreta dados agrícolas e climáticos para apoiar decisões no campo



Fernando Esmaniotta

Uma plataforma de inteligência artificial que interpreta dados de campo em tempo real começou a ser testada no norte do Paraná, em um projeto piloto voltado à extensão rural. A ferramenta foi construída para organizar e cruzar informações agrícolas, como dados produtivos, climáticos e ambientais, e fornecer subsídios técnicos aos profissionais que atendem produtores rurais na região de Maringá e municípios vizinhos.

A solução foi apresentada por desenvolvedores da BlueLogic Sistemas e Consultoria, de Curitiba, em diálogo com órgãos estaduais responsáveis pela agricultura, e está em fase de implantação e validação. A proposta é centralizar dados dispersos e automatizar análises que hoje exigem tempo e trabalho manual, com a intenção de oferecer orientações técnicas com mais velocidade no campo.

"O sistema organiza e interpreta informações agrícolas e climáticas e sugere orientações técnicas que melhor se adaptam às condições de cada propriedade. A decisão final permanece com o extensionista", disse Fernando Esmaniotta, CEO da BlueLogic. Ele destaca que a IA não substitui o técnico, mas fornece suporte de análise para decisões mais rápidas e consistentes.

O piloto foi desenhado a partir de uma iniciativa da própria BlueLogic, apresentada em uma Rodada de Oportunidades e Conexões promovida pelo InovaAgro, que facilitou a aproximação com a Secretaria da Agricultura do Paraná e com o Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná (IDR-Paraná), responsáveis por conduzir a extensão rural no território.

Representantes do setor de tecnologia veem no projeto um exemplo de como inovações digitais podem ser aplicadas diretamente em atividades rurais. A Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação no Paraná (Assespro-PR) registrou apoio à iniciativa, com a expectativa de que ela ajude a integrar tecnologia e demandas do campo.

"Conforme a empresa, a arquitetura da plataforma foi desenhada para permitir expansão geográfica e adaptações a outras áreas de gestão pública e setores produtivos, caso seja validada na etapa atual. Isso é fantástico e vai ao encontro do nosso propósito, que é o de aproximar negócios e soluções das reais necessidades da sociedade", destaca o presidente da entidade, Adriano Krzyuy (<https://www.bluelogic.com.br/>).

## Reputação do agro no centro da estratégia internacional

O acordo entre Brasil e União Europeia foi o principal tema do encontro realizado nesta sexta-feira, 27 de fevereiro, no ABMRA Ideia Café, promovido pela Associação Brasileira de Marketing Rural e Agro (ABMRA). O debate colocou a comunicação no centro da estratégia para ampliar oportunidades comerciais e fortalecer a reputação do agronegócio brasileiro em um dos mercados mais exigentes do mundo.

Convidado do evento, o secretário de Comércio e Relações Internacionais do Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), Luis Rua, destacou o peso econômico do bloco europeu, que reúne cerca de 450 milhões de consumidores, PIB estimado em aproximadamente US\$ 20 trilhões e responde por cerca de 14% das importações globais de produtos agropecuários. Para o Brasil, que exporta para mais de 190 países, trata-se de um mercado estratégico tanto pelo volume quanto pela influência nas regras do comércio internacional.

"A União Europeia é um mercado extremamente relevante, não só pelo tamanho, mas pelo poder aquisitivo e pelo grau de exigência regulatória", afirmou Luis Rua. Segundo ele, o acordo amplia a previsibilidade, reduz tarifas de forma gradual e fortalece a inserção do Brasil em um ambiente comercial mais estável.

## Destaque I



Acervo Sebrae

## Cafés da Região da Chapada de Minas conquistam Indicação Geográfica

Composta por 22 municípios mineiros no Vale do Jequitinhonha, a Chapada de Minas celebrou nesta terça-feira (24/2) a conquista da Indicação Geográfica, na modalidade Indicação de Procedência. O pedido de registro foi deferido pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), órgão federal responsável pelo registro de marcas, patentes e desenhos industriais e vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC). A conquista foi fruto da atuação conjunta do Instituto do Café da Chapada de Minas (ICCM) e do Sebrae Minas. O número de Indicações Geográficas nacionais aumenta para 156, sendo 124 do tipo Indicações de Procedência (IP) e 32 Denominações de Origem (DO). Em Minas Gerais, a Chapada de Minas foi a sétima região de café a obter o reconhecimento – as outras são Cerrado Mineiro, Mantiqueira de Minas e a Canastra, todas DO's; além das Matas de Minas, Sudoeste de Minas e Campos das Vertentes, que são IP's.

## Destaque II



Divulgação

## R\$ 375 milhões para fortalecer produção de alimentos no estado do Paraná

A MBRF e o Governo do Paraná, anunciaram R\$ 375 milhões em investimentos com foco no fortalecimento da cadeia produtiva de aves e suínos no estado. A operação foi estruturada por meio do Fundo de Investimento Agrícola do Paraná (FIDC Paraná) e tem como objetivo impulsionar a produção de alimentos, ampliar o sistema de integração e fortalecer a competitividade do agronegócio paranaense. A iniciativa combina recursos públicos e privados e prevê investimentos tanto na expansão e fortalecimento da base de produtores integrados, quanto nas unidades produtivas da companhia. Do total de recursos, 80% foram aportados pela MBRF, enquanto os 20% contam com subsídio do Governo do Paraná, reforçando o modelo de cooperação entre setor público e iniciativa privada para fomentar a produção e o desenvolvimento regional.

## Biocompetitividade é resultado direto da integração do agro

O "Fórum Integração e Biocompetitividade: A Solução Brasileira", organizado pela Associação Brasileira do Agronegócio (ABAG) e pela Rede ILPF (Integração Lavoura Pecuária-Floresta), reuniu, nesta segunda-feira (2/3), em São Paulo, autoridades, lideranças, empresários, engenheiros, técnicos, pesquisadores e profissionais do agronegócio para enfatizar como a biocompetitividade é resultado direto da integração entre o setor, as cadeias produtivas e os agentes. "A biocompetitividade é a consequência natural de um sistema integrado, científico e bem estruturado", disse Luiz Carlos Corrêa Carvalho, vice-presidente da ABAG, no encerramento do evento. Segundo ele, o agro brasileiro vive uma nova realidade que exige preparo técnico e inovação institucional. "Estamos diante de um novo cenário. Precisamos de capacidade técnica, de um sistema financeiro mais moderno e alinhado às demandas do campo e, principalmente, de integração".

## Conquistou destaque em guia internacional

A Salton confirma sua posição de referência na elaboração de espumantes brasileiros ao figurar entre os destaques da edição 2026 do Special Report Brazil, guia internacional assinado por Tim Atkin, um dos nomes mais influentes da crítica mundial de vinhos. No total, três espumantes da vinícola conquistaram pontuações superiores a 90 pontos, reconhecimento que evidencia a consistência, a qualidade técnica e a maturidade do trabalho desenvolvido pela marca.

## Ações de rastreabilidade e segurança

A Agropalma, empresa brasileira reconhecida mundialmente como referência na produção sustentável de soluções com óleo de palma, destaca suas iniciativas de rastreabilidade e controle da cadeia produtiva do óleo de palma, que reforçam a segurança, conformidade e credibilidade de suas operações. Desde a sua fundação, a companhia mantém um sistema estruturado de monitoramento que permite rastrear o óleo de palma até as áreas específicas de cultivo ([www.agropalma.com.br](http://www.agropalma.com.br)).

## Workshop debate impactos da "Avalanche Energética" no setor elétrico brasileiro



Divulgação

O 15º Workshop PSR/CanalEnergia será realizado em 18 de março de 2026, no Hotel Windsor Barra, no Rio de Janeiro. Organizado pela Informa Markets e coorganizado em parceria com a PSR, o encontro reunirá executivos, reguladores e especialistas para analisar os principais vetores de transformação do setor elétrico (<https://workshoppsr.ctee.com.br>).

OPINIÃO

Agronegócio: não basta ser sustentável, é preciso comprovar por meio de dados

Alexandre Kuntgen (\*)

Se no passado a gestão de dados era vista como um acessório, hoje ela é questão de sobrevivência.

Especialmente no agronegócio, a conexão com mercados globais impõe regras rígidas, e o controle preciso da informação é o que separa as empresas que lideram das que ficam pelo caminho.

Embora a tecnologia seja uma realidade no campo, o setor ainda enfrenta desafios complexos. Diferente de outros segmentos, o Agro monitora processos que vão do plantio à distribuição. Em toda essa jornada, as informações precisam ser registradas com rigor, uma vez que qualquer inconsistência pode inviabilizar transações internacionais.

Atualmente, o Brasil é líder na exportação de soja. Projeções da Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (ABIOVE) indicam uma safra recorde e volumes inéditos de processamento. No comércio internacional, o país deve manter a hegemonia com a exportação de 111,5 milhões de toneladas do grão, uma alta de 0,5%.

Note que, embora o desempenho da soja abra portas, a vertical lida com obstáculos logísticos e de governança. Um dos principais é o fato de que boa parte do volume exportado pelas grandes tradings vem de pequenos produtores. O desafio aqui é garantir que, mesmo vinda de terceiros, a produção siga padrões de qualidade e sustentabilidade, cabendo ao exportador a missão de assegurar e comprovar cada etapa.

Outro exemplo está na exportação de aves. Casos recentes de gripe aviária trouxeram impactos significativos para a comercialização. Por mais que existam fatores naturais imponderáveis, a fiscalização deve ser implacável — da higienização às medições. A

ausência desse controle, ou um pequeno desvio nos registros, pode comprometer o acesso a mercados inteiros.

Esses cenários ilustram que o agronegócio, como qualquer setor, convive com riscos. A forma de minimizá-los é através dos dados. São eles que permitem identificar lacunas preventivamente, mapear áreas e obter a rastreabilidade total da cadeia.

Contudo, mesmo com ferramentas disponíveis, ainda encontramos produtores que dependem de processos manuais. As chances de erros e inconsistências são latentes. Diante dos pilares da agenda ESG e das certificações obrigatórias, não basta mais o produtor afirmar que “preserva”; ele precisa comprovar o que diz com evidências auditáveis.

Nesse sentido, o mercado já oferece soluções específicas, como o SAP Sustainability Control Tower, que garante que a organização opere em conformidade com os padrões nacionais e internacionais de segurança ambiental.

Por meio de sistemas especializados, o monitoramento torna-se automatizado, assegurando que os indicadores estejam sempre corretos. Entretanto, de nada adianta ter mecanismos eficazes sem o direcionamento estratégico para cada etapa. O apoio de especialistas é indispensável para guiar essa jornada, fornecer insights, mitigar riscos e integrar a gestão de dados como elemento central das operações.

Vivemos uma era em que os dados são os ativos mais valiosos de uma companhia. Mais do que controle, essas informações melhoram as margens de produção e garantem a saúde do negócio. Em um setor de tamanha relevância, a falta de dados pode abrir as portas para prejuízos e fechá-las para grandes oportunidades.

(\*) Partner da SolvePlan.

Frigoríficos apostam em tecnologia para manter competitividade

O déficit global de produção de carne bovina, estimado em cerca de 1 milhão de toneladas em 2026, cria um ambiente especialmente favorável ao Brasil. Após registrar um recorde histórico nas exportações em 2025 e iniciar 2026 com volumes inéditos para o mês de janeiro, o país consolida sua posição como um dos principais fornecedores globais da proteína. O avanço ocorre mesmo em um cenário de maior seletividade dos importadores, que definem cotas, tarifas e exigências técnicas cada vez mais rigorosas. Ainda assim, o Brasil segue operando no topo da cadeia global, sustentado pela diversificação de mercados, ganho de escala, eficiência produtiva e pela rápida capacidade de adaptação às frequentes exigências internacionais.

Em janeiro de 2026, o país embarcou 264 mil toneladas, alta de 26,1% na comparação anual, com receita de US\$ 1,404 bilhão, avanço de 40,2%. O resultado reflete não apenas o aumento dos volumes, mas também a valorização da carne brasileira em mercados que pagam mais por padronização, rastreabilidade e qualidade. Nesse contexto, a

competitividade deixa de ser apenas uma questão de preço e passa a depender diretamente da capacidade dos frigoríficos de comprovar atributos técnicos do produto, como o teor de gordura, de forma rápida, precisa e confiável.

É justamente para responder a esse novo patamar de exigência que a Pensalab, empresa especializada em soluções analíticas para controle de qualidade, lançou no mercado brasileiro uma solução voltada ao processamento de carne baseada no uso do Micronir. O equipamento portátil utiliza tecnologia NIR (Near Infrared) para identificar e quantificar materiais sem a necessidade de amostras destrutivas, com destaque para a aplicação que mede com precisão o teor de gordura da carne.

Rafael Soares, da Pensalab, explica que, para calibrar o aparelho, os dados foram correlacionados com valores reais de gordura, como uma assinatura espectral. “Com o modelo calibrado, é possível realizar medições em tempo real; isso acelera a tomada de decisão e reduz gargalos no processo”, diz.

Recuperação judicial no agro virou sinal de alerta para toda a cadeia

Nos últimos anos, é possível enxergar o avanço dos pedidos de recuperação judicial no agronegócio como um termômetro claro de aperto de caixa. O setor sempre conviveu com risco, mas o cenário recente combinou custo financeiro elevado, margens mais apertadas, oscilação de preços e problemas climáticos em sequência. Quando isso acontece, quem está mais alavancado e, principalmente, sem gestão de custo bem-feita, sente primeiro.

Leandro Viegas (\*)

Os números ajudam a mostrar esse movimento. No segundo trimestre de 2025, o agronegócio registrou 565 pedidos de recuperação judicial, alta de 31,7% sobre o mesmo período de 2024. Já no terceiro trimestre, o volume subiu para 628 pedidos, o maior da série desde 2021, segundo a Serasa Experian. O dado reforça o que podemos sentir na prática: não se trata de um problema isolado de um elo da cadeia, mas de uma pressão financeira espalhada entre produtores (PF e PJ) e empresas ligadas ao setor.

Esse cenário tem uma parte cíclica e outra estrutural. A primeira todo mundo conhece: safra, clima, preço e mercado. A estrutural é mais desafiadora, porque a cadeia ficou mais complexa e mais financeirizada. Hoje há mais operações a prazo, mais dependência de capital, mais barter e mais exposição ao risco de crédito. Quando uma empresa começa a falhar, o efeito dominó pode atingir revendas, distribuidores e, no fim, o produtor, que fica sem crédito, com entrega atrasada ou sem suporte técnico no meio da safra. É exatamente por isso que a recuperação judicial deixou de ser um tema “jurídico” e passou a ser tema de gestão e sobrevivência no campo.

Esse aperto também aparece no ambiente financeiro. O Banco Central manteve a Selic em 15% ao ano em janeiro de 2026, no maior patamar em quase 20 anos, o que encarece o crédito e aumenta a seletividade dos financiadores. Além disso, o Boletim de Crédito Rural do BC (março/2025) mostrou que, entre julho de 2024 e março de 2025, o crédito rural concedido somou R\$ 278,1 bilhões, com queda de 16,9% em relação ao período anterior, enquanto o endividamento dos beneficiários chegou a R\$ 752 bilhões.

Ao mesmo tempo, o quadro não é homogêneo, e isso é importante dizer. Dados mais recentes do Mapa, com base no Sicor/BC, mostram que no período de julho de 2025 a janeiro de 2026 o crédito rural empresarial contratado alcançou R\$ 316,57 bilhões (alta de 6%), puxado pelas CPRs, mas com recuo de 20% no crédito para investimento e com o próprio governo reconhecendo um ambiente de cautela na oferta e demanda de crédito. Ou seja: há dinheiro circulando, mas com perfil mais



Divulgação

conservador, mais concentrado e com mais exigência de segurança.

Outro ponto que reforça essa leitura é a inadimplência. A Serasa Experian apontou que 8,3% da população rural estava inadimplente no terceiro trimestre de 2025, com alta anual e sinais de desaceleração apenas na margem. E um dado que chama atenção: a inadimplência se concentrou principalmente em dívidas com instituições financeiras (7,3%), enquanto os débitos com credores do próprio agro ficaram em 0,3%. Isso mostra como a pressão de caixa e o custo do dinheiro pesam no sistema como um todo.

Reflexos práticos

No dia a dia da fazenda, esse cenário afeta o básico. O prazo encurta, o crédito trava, as condições mudam durante a safra e aumenta o risco de atraso de entrega. E o agro não espera. Por isso, insisto em alguns sinais práticos de alerta antes de fechar negócio: preço muito abaixo do mercado sem explicação, pressão excessiva para fechar, mudança constante de regra ou prazo, dificuldade para formalizar contrato ou garantia e histórico ruim de entrega e pós-venda. Em momentos de pressão, muita gente erra tentando resolver tudo só no preço, e esse é um dos erros mais caros no campo.

A recomendação é simples, mas exige disciplina. Primeiro: comprar por etapas e

não concentrar tudo em um único fornecedor. Segundo: travar com antecedência o essencial da safra, especialmente semente e defensivos. Terceiro: manter sempre um plano B logístico e comercial. Se um parceiro falhar, você precisa saber de onde comprar e como reagir sem parar a operação. No agro, preço não é custo total, o barato que atrasa pode sair muito mais caro em produtividade perdida.

O produtor precisa tratar a gestão financeira como ferramenta de produção. Não dá para controlar clima e preço, mas dá para controlar custo por hectare, fluxo de caixa e timing de compra. Quem conhece seu ponto de equilíbrio decide melhor e evita contratos no escuro. E, do lado das empresas, a confiança se mantém com transparência e previsibilidade: melhor dizer a verdade cedo do que prometer e falhar. Contrato claro, condição formalizada, padrão definido, assistência prevista e pós-venda funcionando.

Resumindo, para tomadas de decisões mais seguras em 2026, é necessário fazer o básico muito bem feito. Caixa em primeiro lugar, custo por hectare na ponta do lápis, compras planejadas e diversificadas, contrato simples e por escrito. Além de um parceiro confiável no centro da estratégia. A melhor proteção no agro continua sendo antecipar o risco, e não reagir quando o problema já explodiu.

(\*) Administrador, bacharel em Direito, CEO da Sell Agro.

Reforma Tributária muda incentivos e redefine o crédito no agro

A Reforma Tributária aprovada pelo Congresso Nacional deve mudar a lógica de incentivos e do aproveitamento de créditos no agronegócio. A substituição gradual do ICMS pelo novo modelo de tributação sobre o consumo, com o IBS encerra a disputa fiscal entre estados e altera a previsibilidade do setor. O impacto é relevante em um segmento que respondeu por 23,2% do PIB brasileiro em 2024, segundo dados do Cepea/Esalq em parceria com a CNA.

Altair Heitor, contador, especialista em gestão tributária do agronegócio e sócio e CFO (Chief Financial Officer) da consultoria Palin & Martins, avalia que o momento é decisivo para produtores e exportadores. “A extinção do ICMS muda completamente a lógica do crédito. O que não for corretamente apurado agora corre o risco de se perder durante a transição para o novo sistema”, afirma.

A preocupação não é teórica. Levantamento da Confederação Nacional dos Contadores indica que 60% das empresas admitem já ter cometido erros na emissão de notas fiscais, enquanto outros 15% não sabem dizer se os documentos apresentavam falhas.

Na prática, mais de 70% das companhias convivem com algum grau de risco fiscal. Entre os principais problemas estão erros de NCM, CFOP e ausência de destaque correto do imposto, falhas que podem anular o direito ao crédito tributário.

No agronegócio, onde o volume de



Altair Heitor

operações é elevado e as margens são pressionadas por custos logísticos e oscilações de mercado, essas inconsistências ganham peso adicional. “Uma nota fiscal emitida de forma incorreta pode comprometer toda a cadeia de crédito. Produzir bem é apenas o começo: registrar corretamente cada etapa é indispensável.” diz.

A mudança também afeta produtores que se beneficiavam de regimes especiais estaduais. Com o fim da guerra fiscal, incentivos regionais tendem a desaparecer, exigindo revisão de contratos, projeções financeiras e estratégias de longo prazo.

“O produtor que estruturou sua operação com base em incentivos locais precisa entender que esse cenário não se sustenta no novo modelo. Planejamento tributário deixa de ser acessório e passa a ser parte da gestão central do negócio”, afirma o especialista.

Outro ponto sensível é o aproveitamento dos créditos acumulados antes da transição. Em julho de 2025, o governo do Estado de São Paulo anunciou a liberação de R\$ 1,5 bilhão em créditos acumulados de ICMS, por meio do programa ProAtivo, evidenciando o papel do imposto como instrumento de liquidez. “Esse movimento mostra que o crédito é um ativo financeiro legítimo. Quem não se organizar agora pode perder a chance de transformá-lo em caixa”, diz Altair.

Com a fiscalização eletrônica mais integrada e o cruzamento automático de dados, o risco de bloqueio de créditos também aumenta. “Inconsistências formais levam à suspensão imediata do crédito. A empresa só percebe o problema quando já é tarde para corrigir”, alerta o especialista.

A Reforma Tributária inaugura um novo ciclo para o agronegócio brasileiro, no qual a competitividade não dependerá apenas de produtividade ou escala, mas da capacidade de transformar tributos em estratégia.

Em um setor exposto a riscos climáticos e de mercado, a inteligência tributária passa a ser um diferencial concreto de sobrevivência e crescimento.



Yan\_Krukau\_de\_Pexels\_CANVA

TRANSFORMAR ESFORÇOS EM RESULTADOS

## VOLUNTARIADO CORPORATIVO SÓ GERA VALOR REAL QUANDO É MENSURADO

Ainda existe uma lacuna significativa entre o voluntariado corporativo e os pilares de Environmental, Social and Governance (ESG).

Marianna Taborda (\*)

Muitas empresas promovem ações relevantes, mas não conseguem transformar esses esforços em resultados concretos ou indicadores estratégicos que demonstrem impacto social real. O voluntariado não pode ser visto como uma boa prática isolada; ele deve ser integrado à estratégia da empresa e aos compromissos ambientais, sociais e de governança.

Um voluntariado bem estruturado contribui diretamente para objetivos sociais, ambientais e de governança. Por exemplo, uma empresa do setor de tecnologia que organiza oficinas de alfabetização digital em comunidades vulneráveis não apenas fortalece a educação local, mas também desenvolve competências de seus colaboradores, promovendo engajamento interno e inovação. Esse impacto só é percebido quando os indicadores são definidos a partir do efeito desejado e não apenas do que é mais fácil de medir, como número de horas voluntariadas ou quantidade de participantes.

Conectar voluntariado e ESG exige uma visão integrada. É necessário identificar claramente os objetivos do programa, definir quais resultados sociais realmente importam e criar métricas coerentes que permitam usar os dados para tomar decisões estratégicas. Não se trata de quantificar o bem por si só; trata-se de dar visibilidade, consistência e credibilidade ao impacto gerado.

Outro exemplo prático aparece em empresas de grande porte que mapeiam os resultados de programas de engajamento social corporativo, como redução da desigualdade ou fortalecimento da empregabilidade de jovens e mulheres. Com dados claros, torna-se possível demonstrar que o investimento em ações sociais gera retorno social mensurável e fortalece a reputação da empresa junto a investidores e clientes.

A relevância desse enfoque é reforçada pela ONU, que declara 2026 como o Ano Internacional dos Voluntários para o Desenvol-



Marianna Taborda

vimento Sustentável, reconhecendo a prática como força motriz para acelerar a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Isso evidencia que medir e estruturar o voluntariado vai além de uma prática interna; trata-se de uma contribuição concreta para compromissos globais.

Medir os efeitos das ações voluntárias é essencial para transformar compromissos globais em iniciativas locais efetivas. Essa prática valoriza o papel dos voluntários, reconhecendo especialmente mulheres e grupos marginalizados, além de for-

taleser políticas públicas que promovam ambientes inclusivos, seguros e mais equitativos. Sem essa mensuração, as ações correm o risco de se limitar a um engajamento simbólico, sem gerar mudanças concretas para a sociedade ou para a própria organização.

Ao mensurar o impacto social de suas ações, as empresas fazem com que os programas de engajamento social deixem de ser apenas iniciativas de participação e passem a integrar de forma consistente os relatórios ESG e de sustentabilidade. Indicadores bem definidos permitem relacionar essas ações a temas como desenvolvimento humano, bem-estar, fortalecimento comunitário, inclusão, engajamento interno, cultura e ética corporativa. Mais do que contabilizar horas ou número de participantes, é essencial compreender a transformação gerada, o fortalecimento de vínculos e o desenvolvimento de competências, pois esses aspectos revelam o real valor social do programa.

“Mais do que contabilizar horas ou número de participantes, é essencial compreender a transformação gerada, o fortalecimento de vínculos e o desenvolvimento de competências, pois esses aspectos revelam o real valor social do programa.”

Para estruturar essa mensuração de forma consistente desde o início, uma das metodologias que pode ser utilizada é a Teoria da Mudança, que define com clareza os resultados sociais que se pretende alcançar e estabelece a relação entre as ações realizadas e os impactos esperados. Essa abordagem permite identificar indicadores mais consistentes e acompanhar a evolução dos resultados, demonstrando de forma estruturada como o voluntariado corporativo contribui para objetivos sociais alinhados à estratégia ESG.

Com indicadores bem definidos e uma metodologia estruturada, a medição consistente, apoiada por processos e tecnologia, passa a organizar dados, facilitar análises e dar visibilidade aos resultados alcançados. Empresas que utilizam plataformas digitais de gestão de voluntariado conseguem consolidar informações sobre atividades, resultados e perfis de voluntários, tornando os relatórios mais robustos e confiáveis. Definir indicadores claros não é burocracia, mas uma forma de conectar ações voluntárias à missão da empresa e aos compromissos estratégicos de sustentabilidade.

Dessa maneira, o voluntariado corporativo deixa de ser um ato isolado e se torna uma estratégia de transformação social e empresarial. Ele passa a ser ferramenta de impacto real, capaz de gerar benefícios tangíveis para a comunidade, desenvolver talentos internos e fortalecer a posição da empresa em um mercado cada vez mais exigente em relação à responsabilidade social e ambiental.

(\*) CEO do V2V e especialista em estratégias de voluntariado corporativo.

