



MENOS LOJAS E MAIS PLATAFORMA

SHOPPING DO FUTURO: DO VAREJO AO ECOSISTEMA DE SERVIÇOS EM CINCO MOVIMENTOS

▶▶ Leia na página 8

Quando o cliente NÃO tem razão

Seis situações comuns que não constam no Código de Defesa do Consumidor

Legislação possui limites e nem todas as situações amplamente divulgadas são obrigações legais das empresas

Com a proximidade do Dia do Consumidor, celebrado neste domingo (15), muitos direitos previstos na legislação voltam ao debate público. A data costuma incentivar promoções e aquecer o comércio, mas também reacende discussões sobre o que, de fato, está garantido na lei e o que acabou se tornando apenas uma crença popular nas relações de consumo.

No Brasil, o principal instrumento que regula essas relações é o Código de Defesa do Consumidor (CDC), criado para equilibrar a relação entre empresas e clientes. A legislação estabelece direitos importantes, como proteção contra práticas abusivas e garantia de reparação por produtos ou serviços defeituosos. No entanto, o CDC também possui limites e nem todas as situações amplamente divulgadas nas redes sociais ou no senso comum são, de fato, obrigações legais das empresas.

De acordo com Paulo Bonilha, sócio do Paulo Bonilha Advogados e especialista em Direito do Consumidor Empresarial, é comum que determinados comportamentos adotados por empresas sejam confundidos com imposições legais, quando na verdade se tratam de políticas comerciais voluntárias. "Muitas empresas acabam criando práticas de atendimento que superam as exigências da legislação, como trocas facilitadas ou prazos ampliados de devolução. Com o tempo, essas práticas passam a ser vistas como um direito absoluto do consumidor, quando juridicamente não são", explica.

De acordo com o especialista, essa confusão costuma ocorrer porque o consumidor está habituado a ver determinadas facilidades oferecidas no mercado, principalmente no varejo e no comércio eletrônico. "O Código de Defesa do Consumidor protege o cliente



Paulo Bonilha

“Muitas empresas acabam criando práticas de atendimento que superam as exigências da legislação, como trocas facilitadas ou prazos ampliados de devolução.

contra abusos, publicidade enganosa e defeitos em produtos ou serviços, mas ele não obriga as empresas a atender qualquer expectativa criada pelo consumidor. Há regras claras sobre quando existe ou não obrigação legal”, afirma.

Para o advogado, compreender essas diferenças pode ajudar a evitar desgastes na relação entre consumidores e empresas, além de reduzir conflitos e até judicializações desnecessárias. “Conhecer os limites da lei é importante tanto para o consumidor quanto para o empresário. Quando cada parte entende exatamente quais são seus direitos e deveres, a relação de consumo tende a ser muito mais equilibrada”, destaca.

A seguir, conheça seis situações comuns que parecem direitos garantidos ao consumi-

dor, mas que nem sempre representam uma obrigação legal das empresas:

- Troca de produto sem defeito em loja física - Muita gente acredita que toda loja é obrigada a trocar um produto simplesmente porque o cliente mudou de ideia. “Na prática, a legislação não impõe essa obrigação. Quando não há defeito, a troca costuma ser uma política comercial da empresa, oferecida de forma voluntária”, explica o advogado.
- Direito de arrependimento em qualquer compra - O prazo de sete dias para desistência da compra existe apenas para compras realizadas fora do estabelecimento comercial, como pela internet, telefone ou catálogo. Em compras feitas dentro da loja física, a empresa não é obrigada a aceitar a devolução sem defeito.
- Preço anunciado errado sempre precisa ser cumprido - Embora a legislação proteja o consumidor contra publicidade enganosa, erros evidentes ou grosseiros podem ser contestados. “Situações como um produto de alto valor anunciado por uma fração mínima do preço real podem ser consideradas erro material”, orienta Bonilha.
- Produto com defeito deve ser trocado imediatamente - Em muitos casos, o fornecedor possui até 30 dias para reparar o defeito antes de ser obrigado a trocar o produto, devolver o dinheiro ou conceder abatimento no preço.
- Garantia válida enquanto o produto existir - O CDC prevê garantia legal de 30 dias para produtos não duráveis e 90 dias para produtos duráveis. “Após esse período, a cobertura depende de garantia contratual oferecida pelo fabricante ou vendedor”, acrescenta o especialista.
- Qualquer atraso na entrega gera indenização automática - Nem todo atraso gera direito a dano moral. A Justiça costuma avaliar se houve prejuízo relevante ou situação excepcional para reconhecer eventual indenização ao consumidor.

(Fonte: Paulo Bonilha - sócio do Ambiel Bonilha Advogados e especialista em Direito do Consumidor Empresarial. Membro da Comissão de Defesa do Consumidor da OAB/SP).

Negócios em Pauta

Smart City Expo Curitiba- Edição 2025



Palestrantes nacionais e internacionais se unem para debater o futuro das cidades inteligentes

A 7ª edição do Smart City Expo Curitiba acontece entre os dias 25 e 27 de março em Curitiba com expectativa de superar os recordes anteriores do evento que já se consolidou como o maior das Américas no tema de Cidades Inteligentes. Na edição de 2025, o encontro reuniu mais de 21 mil visitantes vindos de mais de 600 cidades brasileiras e 25 países, movimentando cerca de R\$650 milhões em negócios, quase o dobro do volume registrado em 2024. Além disso, ao longo de suas seis edições anteriores, o evento já atraiu mais de 70 mil participantes de dezenas de países e parceiros do setor público e privado, consolidando sua relevância internacional. Durante os três dias, o público poderá conferir palestras de convidados nacionais e internacionais, abordando temas como tecnologia, arte e cultura, governança e mobilidade (<https://smartcityexpo Curitiba.com/ingressos/>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Reprodução: <https://www.premiocbmm.com.br/>



Inscrições abertas para o Prêmio CBMM de Ciência e Tecnologia 2026

@A CBMM, empresa brasileira e líder mundial na produção e comercialização de produtos de Nióbio, anuncia a abertura das inscrições para o Prêmio CBMM de Ciência e Tecnologia 2026, que vão de 09 de março a 24 de abril. Com o tema “Para quem busca o porquê das coisas”, a premiação chega em sua oitava edição este ano, visando à valorização de profissionais que contribuem com a produção científica e tecnológica brasileira e seu impacto na sociedade. De acordo com Ricardo Lima, CEO da CBMM, “a iniciativa está alinhada à essência da Companhia, historicamente comprometida com o investimento contínuo em pesquisa e desenvolvimento. Ao reconhecer trajetórias dedicadas à pesquisa científica e tecnológica, buscamos contribuir para o fortalecimento do ecossistema científico brasileiro, evidenciando avanços que geram impacto real e duradouro” (<https://www.premiocbmm.com.br/>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

Compliance de fachada: o risco que começa na alta direção

O debate público sobre integridade corporativa frequentemente parte de uma premissa imprecisa, que o Compliance existe para impedir ilícitos, mas não existe, nenhuma área de uma organização com capacidade de garantir que irregularidades jamais ocorrerão. ▶▶

Fim da trajetória linear: a carreira em mosaico e as transições laterais

Promoções verticais perdem espaço para mudanças de área, projetos temporários e requalificação constante em um mercado cada vez mais dinâmico. ▶▶

Número de seguidores não paga boleto

Por que métricas de vaidade seguem iludindo novos empreendedores ▶▶

72% das empresas já priorizam IA nas estratégias de negócios

Relatórios da AESC, do World Economic Forum e de estudos globais de gestão indicam que transformação digital, novos modelos de negócio e expansão estratégica estão impulsionando a demanda por executivos com forte capacidade de adaptação e fluência tecnológica. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



A Mente do Cliente

Quando o motivador é uma barata



Neiva Mendes

▶▶ Leia na página 5

A Outra Sala

Se o sistema precisa tanto de crianças, por que ele tornou a maternidade tão difícil?



Ana Luisa Winckler

▶▶ Leia na página 4

OPINIÃO

Programar com IA
não substitui pensamento
estratégico e ensina três lições

Renato Asse (*)

A crença de que inteligência artificial “faz todo o trabalho” no desenvolvimento de software é um mito que cria mais frustração do que eficiência.

A construção de três aplicativos (Vecbase, Vibe Planner e a migração do Blog da Comunidade Sem Codar) mostrou que sucesso no chamado *vibe coding*, programação assistida por IA para codar em tempo real, depende menos de tecnologia e mais de pensamento claro e estratégico. IA acelera, mas não substitui quem pensa, planeja e revisa o processo desde o início.

O desenvolvimento de software com apoio de inteligência artificial cresce de forma acelerada no mercado. Em 2025, análises baseadas na Stack Overflow 2025 Developer Survey mostraram que 84 % dos desenvolvedores já usam ou planejam usar ferramentas de codificação assistidas por essas tecnologias, com mais da metade fazendo isso no dia a dia, revelando esse tipo de recurso como parte da rotina de quem codifica, e não como novidade.

Entretanto, essa adoção massiva também carrega desafios: cerca de 25 % dos desenvolvedores relatam que pelo menos uma em cada cinco sugestões de código geradas por esses sistemas contém erros lógicos ou factuais, e quase metade do código produzido por esse tipo de ferramenta pode introduzir vulnerabilidades de segurança quando não é revisado adequadamente.

O Vecbase, por exemplo, só passou a funcionar conforme o esperado após três recomenços, justamente porque os comandos fornecidos à IA eram vagos e reativos, em vez de resultado de um planejamento estruturado. Dessa frustração surgiu o Vibe Planner, uma ferramenta criada para ajudar a clarificar requisitos antes mesmo da primeira instrução ser digitada. Sem esse nível de clareza, a IA tende a gerar fragmentos de código descon-

xos, que aparentam funcionar à primeira vista, mas acabam exigindo retrabalho e correções posteriores.

Outro ponto comum de debate é a segurança. Há um certo alarmismo em torno da ideia de que apps gerados com IA são menos seguros. Na prática, ferramentas modernas de desenvolvimento já vêm com proteções integradas, como escaneamento automático e gestão de chaves sensíveis, o que reduz muitos riscos básicos. O problema real surge quando desenvolvedores pulam etapas, não leem alertas ou não ajustam configurações essenciais. Isso não é culpa da ferramenta, mas da falta de rigor na comunicação com ela.

O maior inimigo do *vibe coding*, porém, é a preguiça intelectual. Pular perguntas de clarificação, pedir múltiplas funcionalidades de uma vez ou não revisar instruções é um convite ao fracasso. Esses erros não são incomuns: pesquisas de mercado mostram que, apesar do uso crescente de IA, muitos desenvolvedores relutam em confiar plenamente na precisão das respostas e gastam tempo considerável depurando código em vez de validar seu raciocínio.

Alguns podem argumentar que exigir tanto cuidado retarda a produção e vai contra a promessa de agilidade que a IA oferece. Essa objeção perde força quando entendemos que agilidade sem direção cria dívida técnica e produtos frágeis. A diferença entre um protótipo impressionante e um *software* sustentável está no planejamento, na atenção aos detalhes e na qualidade da comunicação com a ferramenta.

Vibe coding não é uma fórmula mágica de substituição humana; é uma amplificação da nossa capacidade de pensar e construir. Planejar antes de executar, revisar com atenção e abandonar a preguiça ao definir instruções transforma IA em parceira de criação real, e não apenas um atalho ilusório.

(*) Fundador da Comunidade Sem Codar.

IA pode ajudar a identificar causas genéticas de doenças

Pesquisadores do DeepMind, o braço de pesquisa avançada em inteligência artificial do Google, desenvolveram uma ferramenta que poderá ajudar a identificar os fatores genéticos que impulsionam o desenvolvimento de doenças, abrindo caminho para novos tratamentos.

Vivaldo José Breternitz (*)

Batizado de AlphaGenome, o sistema prevê como mutações interferem no controle dos genes, alterando o momento em que acontecem, em quais células do corpo e em que intensidade.

Muitas doenças comuns de caráter hereditário, como problemas cardíacos, distúrbios autoimunes e condições de saúde mental, já foram associadas a mutações que afetam a regulação genética, assim como diversos tipos de câncer. No entanto, identificar quais falhas específicas são responsáveis continua sendo um desafio.

“Vemos o AlphaGenome como uma ferramenta para compreender o que os elementos funcionais do genoma fazem, o que esperamos venha a acelerar nossa compreensão fundamental do código da vida”, afirmou Natasha Latysheva, pesquisadora da DeepMind, em entrevista coletiva à imprensa.

O genoma humano é composto por cerca de 3 bilhões de pares de bases nitrogenadas, identificados pelas letras A, T, C e G (Adenina, Timina, Citosina e Guanina), que formam o código do DNA. Apenas 2% desse material genético contém instruções para a produção de proteínas, os blocos fundamentais da vida. O restante atua como um “maestro” da atividade genética, determinando onde, quando e em que intensidade cada gene deve ser ativado.

Treinado em bancos de dados públicos de genética humana e de camundongos, o AlphaGenome aprendeu a relacionar mutações em tecidos específicos com seus impactos na regulação dos genes. A ferramenta é capaz de prever como mutações podem afetar diferentes processos biológicos.



sasirin_pamais_images_CANVA

A equipe da DeepMind acredita que o recurso permitirá mapear quais trechos do código genético são mais essenciais para o desenvolvimento de determinados tecidos, como células nervosas e hepáticas, e identificar mutações críticas para o surgimento de câncer e outras doenças. Além disso, pode servir de base para novas terapias genéticas, possibilitando a criação de sequências inéditas de DNA, que poderiam ativar um gene em células nervosas sem afetar células musculares.

Outros especialistas também destacaram o potencial da ferramenta. Carl de Boer, pesquisador da University of British Columbia, no Canadá, afirmou que “o AlphaGenome pode identificar se mutações afetam a regulação do genoma, quais genes são impactados e em quais tipos de células. A partir daí, um medicamento poderia ser desenvolvido para neutralizar esse efeito”.

Marc Mansour, professor clínico de hematologia pediátrica no Univer-

sity College London, já vem utilizando o AlphaGenome e disse que ele representa uma “mudança de patamar” na busca por causas genéticas do câncer.

Para Gareth Hawkes, geneticista da University of Exeter, o avanço é significativo: “O genoma não codificante corresponde a 98% dos nossos 3 bilhões de pares de bases. Entendemos relativamente bem os 2% que codificam proteínas, mas o fato de termos o AlphaGenome capaz de prever o que os outros 2,94 bilhões de pares fazem é um grande passo à frente”.

Esperamos que as expectativas acerca da ferramenta se confirmem, marcando mais um passo positivo na utilização da inteligência artificial para benefício da humanidade.

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e membro da Congregação da Faculdade de Medicina de Jundiaí - vjntz@gmail.com.

Estudo mostra que tecnologia sozinha não garante aprendizagem eficaz

O avanço das plataformas digitais no ensino básico tem sido acompanhado pela promessa de melhorar o desempenho dos alunos. Um estudo revisado por pares, publicado na revista *Technology, Knowledge and Learning* (Springer), indica que tecnologia sozinha não é suficiente: os ganhos acadêmicos dependem mais da forma como a aprendizagem é estruturada do que do acesso à ferramenta.

O estudo analisou dados de 9.216 estudantes do ensino fundamental e mais de 11 mil habilidades praticadas em matemática e linguagem. Os resultados apontam que alunos que revisitam conteúdos ao longo do tempo, em vez de concentrar exercícios em uma única sessão, apresentam desempenho superior. O mesmo ocorre quando as atividades exigem esforço cognitivo gradual antes da resolução, prática conhecida como “dificuldade produtiva”, em que o estudante enfrenta desafios antes de receber a resposta correta.

Segundo os autores, muitas soluções digitais oferecem grande volume de conteúdo, mas nem sempre organizam a experiência para favorecer retenção de longo prazo. O impacto da tecnologia educacional está diretamente ligado ao desenho pedagógico incorporado à plataforma, e não apenas à sua adoção.

A discussão ganha relevância em um momento de crescimento acelerado do uso de plataformas online no ensino básico. Para gestores escolares, os dados



mimento_CANVA

sugerem que a escolha da solução digital deve considerar não apenas recursos tecnológicos, mas a forma como ela estrutura acompanhamento e progressão do aluno.

No Brasil, iniciativas de monitoria acadêmica têm buscado estruturar a tecnologia de forma integrada à prática pedagógica. O TutorMundi, que já ultrapassou um milhão de atendimentos acadêmicos, combina plantões de dúvidas, aulas particulares e orientação de estudos sob demanda.

Os alunos podem acessar a plataforma a qualquer momento e, em muitos casos, retornam sucessivamente para aprofundar conteúdos ou revisar exercícios indica-

dos por seus professores. Há registros de atendimentos prolongados, alguns ultrapassando várias horas, e de estudantes que retornam para compartilhar o desempenho obtido em avaliações após o acompanhamento.

A tecnologia é utilizada para organizar os atendimentos e mapear padrões de dificuldade, enquanto o setor pedagógico acompanha e orienta os tutores, garantindo que os atendimentos mantenham qualidade pedagógica. O modelo favorece continuidade e acompanhamento recorrente, fatores que a literatura científica associa à consolidação da aprendizagem em ambientes digitais.

News@TI

99Pay aposta no lúdico para impulsionar o uso do Acelerador de Lucros

A 99Pay, conta digital da 99, anunciou o lançamento de sua nova campanha de marketing com foco no Acelerador de Lucros. A ferramenta exclusiva da 99Pay permite que os usuários aumentem a lucratividade do saldo para mais de 130% do CDI à medida que cumprem missões simples dentro do aplicativo, como adicionar dinheiro à conta, pagar corridas com saldo, fazer transferências via Pix e outras movimentações. Diferentemente do que costuma ser abordado no setor financeiro, que muitas vezes limita campanhas focadas em números e taxas, a nova campanha da marca aposta em uma abordagem visual pouco explorada pelo ecossistema. Ao centralizar a narrativa em um personagem animado, a conta digital busca humanizar a relação com o dinheiro e foge do apelo puramente transacional, o que traz leveza e proximidade para um segmento habitualmente mais técnico.

Petrobras pode reduzir impacto da alta do petróleo no Brasil

A Petrobras informou que pode reduzir o impacto da alta do petróleo no Brasil ao mesmo tempo que mantém a rentabilidade da companhia

“Em um cenário em que guerras e tensões geopolíticas ampliam a volatilidade do mercado internacional de energia, a Petrobras reafirma seu compromisso com a mitigação desses efeitos sobre o Brasil”, disse a estatal, em nota encaminhada à Agência Brasil.

A Petrobras acrescentou que é possível reduzir os efeitos da inflação global em decorrência da alta do petróleo porque a empresa passou a considerar, em sua estratégia comercial, “as melhores condições de refino e logística”.

“O que nos permite promover períodos de estabilidade nos preços ao mesmo tempo que resguarda a nossa rentabilidade de maneira sustentável. Essa abordagem reduz a trans-



A Petrobras abandonou a política de paridade do preço internacional.

missão imediata das variações internacionais para o mercado brasileiro”, diz o comunicado.

A Petrobras acrescentou que, por questões concorrenciais, não pode antecipar decisões, mas que segue comprometida com atuação “responsável, equilibrada e transparente para a sociedade brasileira”. A guerra

no Irã, e o fechamento do Estreito de Ormuz, no Oriente Médio, por onde trafegam cerca de 25% do petróleo mundial, tem elevado o preço do barril no mercado global.

A diretora técnica do Instituto de Estudos Estratégicos em Petróleo (Ineep), Ticiane Álvares, destaca que a capacidade da Petrobras de

mitigar, ao menos em parte, os efeitos da alta do petróleo é possível porque a companhia abandonou, em 2023, a política de paridade do preço internacional (PPI). Essa política determinava a revenda de acordo com os preços globais.

“A política da Petrobras acompanhava 100% a trajetória dos preços internacionais. Essa política modificou e agora leva em consideração fatores internos, que é essa margem de manobra que a Petrobras tem”, disse a especialista. Apesar dessa margem de manobra, Ticiane acrescentou que a ação da Petrobras tem efeito limitado e temporário, em especial, porque o Brasil ainda é um grande importador de derivados, como gasolina e diesel, além de ter refinarias privatizadas (ABR).

Educação: o escudo mais poderoso diante da violência contra a mulher

Paulo Rocha (*)

A violência contra a mulher não começa no tapa. Ela nasce muito antes — nas palavras que ferem, nos silêncios que consentem, nos estereótipos que se repetem, na omissão coletiva que normaliza o inaceitável. E toda cultura que tolera a violência fracassa moralmente.

Por isso, o enfrentamento dessa barbárie vai além da segurança pública. É um desafio educacional, civilizatório. Não se trata de assumir uma posição ideológica — como se houvesse mais de uma possível. A escola precisa romper o silêncio e incorporar esse tema com seriedade.

A educação atua como escudo em três frentes: prevenção, proteção e transformação. Ensinar respeito, empatia e igualdade desde a infância é enfrentar a raiz da violência. Crianças e jovens precisam aprender que força não é dominação, que diferenças não justificam desigualdades e que autonomia, voz e dignidade não são concessões — são direitos de todas as pessoas.

Silenciar é educar para a violência. Ignorar o problema não o elimina — o aprofunda. Os dados são alarmantes: mais de 641 milhões de mulheres no mundo já sofreram violência física, psicológica e/ou sexual de parceiro íntimo. Só no último ano, uma em cada dez mulheres passou por isso. A OMS classifica a violência contra a mulher como emergência de saúde pública e violação grave de direitos humanos.

No Brasil, a tragédia tem números ainda mais gritantes. Em 2023, 3.903 mulheres foram assassinadas — taxa de 3,5 homicídios por 100 mil mulheres, superior à de muitos países de alta renda. Foram registrados 1.467 feminicídios e quase 2.800 tentativas. A cada hora, centenas de mulheres sofrem ameaças, agressões ou abusos, com crescimento em quase todos os indicadores.

A cor da pele e o endereço agravam a vulnerabilidade:

64% das vítimas de feminicídio são negras, 71% têm entre 18 e 44 anos e 64% morrem dentro de casa. Em nove anos de Lei do Feminicídio, mais de 10 mil mulheres foram mortas por homens com quem tinham laços afetivos ou familiares. O agressor, quase sempre, está ao lado.

A educação protege porque amplia horizontes. Mulheres com acesso ao conhecimento tendem a conquistar mais autonomia, consciência de direitos e capacidade de romper ciclos abusivos. Isso não as torna imunes — mas fortalece sua resistência. Ao mesmo tempo, a educação também forma meninos mais conscientes, capazes de reconhecer limites, respeitar o outro e construir relações baseadas em cuidado, não em poder.

Transformar a sociedade não é apenas punir seus algozes, mas educar suas futuras gerações. Homens de verdade não violentam — cuidam, respeitam, compartilham. E isso se aprende. Ou se ensina.

Tratar a violência contra a mulher como uma questão menor é ser cúmplice da barbárie. Não há neutralidade possível: onde há silêncio, há conivência; onde há omissão, há continuidade. A educação não é ornamento — é trincheira. Por isso, esse tema precisa deixar de ser eventual ou periférico e tornar-se parte explícita do currículo, da formação docente e das práticas pedagógicas. Um currículo que ignora essa realidade não é neutro: é um currículo que consente.

Enquanto apostarmos apenas em grades, sirenes e câmeras, continuaremos a contar corpos. Quando investirmos em empatia, diálogo e informação, começaremos a salvar vidas. Educar é prevenir. Educar é proteger. Educar é afirmar: a dignidade humana não se negocia. Diante da violência contra a mulher, não há outro caminho legítimo além desse.

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

Envio de declaração do IR começa na próxima semana

A Receita Federal divulgará na próxima segunda-feira (16) as regras da Declaração do Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF) 2026. Embora o calendário oficial ainda não tenha sido anunciado, a expectativa é que o prazo de entrega da declaração comece no dia 16 e se estenda até 29 de maio, último dia útil do mês, seguindo o padrão dos anos anteriores.

Uma das principais dúvidas entre os contribuintes neste ano envolve a nova faixa de isenção do Imposto de Renda para quem recebe até R\$ 5 mil por mês. Apesar da medida ter entrado em vigor em 1º de janeiro e ter começado a aliviar o bolso de parte dos trabalhadores desde fevereiro, a mudança não terá impacto na declaração entregue em 2026.

Isso ocorre porque a declaração deste ano se

refere aos rendimentos obtidos em 2025. Assim, a nova faixa de isenção só terá efeito prático na declaração a ser apresentada em 2027. A confusão entre isenção do imposto e obrigatoriedade de entregar a declaração é comum entre os contribuintes.

Especialistas alertam que estar isento do pagamento mensal não significa automaticamente estar dispensado de prestar contas ao Fisco, já que a obrigação de declarar depende também de outros critérios, como patrimônio, investimentos e operações financeiras. Atualmente, o limite oficial de isenção do imposto é de R\$ 2.428,80 por mês. Com os ajustes aplicados na tabela, que criou deduções adicionais, a isenção efetiva alcança rendimentos mensais de até R\$ 3.036, valor equivalente a dois salários mínimos em 2025 (ABR).

95% dos projetos de IA não geram valor a empresas

Apesar de ser tratada com grande entusiasmo e muita expectativa, a inteligência artificial (IA) ainda não é uma forma importante de alavancar a produção e os resultados de empresas que a utilizam. A constatação é de Norbert Jung, CEO (diretor-executivo) da Bosch Connected Industry — braço de tecnologia da Bosch, multinacional alemã de engenharia e tecnologia.

“Temos essa grande esperança de que a IA possa ajudar a resolver muitas das nossas questões, mas ainda assim todo mundo está meio que na fase piloto. Noventa e cinco por cento dos projetos de IA não entregam valor econômico hoje”, apontou. Para o diretor da Bosch, a questão passa por excesso de informação, o que classificou como cenário desafiador: “Temos cada vez mais dados, mas isso não parece produzir muito mais valor a partir desses dados”.

A declaração foi feita em um painel sobre IA, durante

um evento que antecipou novidades da Hannover Messe, maior feira de inovação e tecnologia industrial do mundo, que ocorrerá de 20 a 24 de abril em Hannover, na Alemanha. Ao apontar caminhos para fazer com que a IA agregue mais valor às empresas industriais, Jung aponta para a integração com o conhecimento humano.

“A resposta está em trazer IA, máquinas e humanos juntos em uma forma de cointeligência na manufatura”, diz. A constatação do especialista segue a conclusão do estudo ‘O Estado da IA nos Negócios em 2025’ publicado pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), uma das universidades mais prestigiadas do mundo. “Apesar de US\$ 30 bilhões a US\$ 40 bilhões em investimentos empresariais em IA generativa, o relatório revela um resultado surpreendente: 95% das organizações estão obtendo retorno zero” (ABR).

lobato@netjen.com.br

A – Food Service

Estão abertas as inscrições para o Pizza Masters + iFood 2026, imersão voltada a donos de pizzarias, empresários e gestores do food service, que acontece no Rio de Janeiro, em 15 de abril. Será realizado das 8h às 18h, no Centro Empresarial Mario Henrique Simonsen e reunirá profissionais do setor para um dia de conteúdo estratégico, networking e troca de experiências. Segundo a Associação Pizzarias Unidas do Brasil (Apubra), o país produz cerca de 3,8 milhões de pizzas por dia. Os ingressos já estão disponíveis em: (<https://www.sympla.com.br/evento/pizza-masters-ifood-edicao-rio-de-janeiro3311474/?d-PREVENDA>).

B – Culturas Agrícolas

A Esalq/USP sediará, entre 30 de março e 2 de abril de 2026, o Brazil-China Crop Science Workshop – Digital Technologies and Omics Applied to Crop Production, encontro científico voltado à cooperação entre pesquisadores do Brasil e da China na área de ciência de culturas agrícolas. Tem como objetivo fortalecer a colaboração científica entre instituições brasileiras e chinesas, com foco na integração de tecnologias ômicas, edição gênica e ferramentas de agricultura digital para o aprimoramento dos sistemas de produção de milho e soja. Informações: (<https://fealq.org.br/eventos/brazil-china-crop-science-workshop-digital-technologies-and-omics-applied-to-crop-production/>).

C – Tendências da Floricultura

As flores e plantas que devem ganhar espaço no mercado brasileiro em 2026 serão apresentadas ao público profissional durante a 31ª

edição do Veiling Market, os dias 12 e 13, na Cooperativa Veiling Holambra, em Santo Antônio de Posse (SP). Considerada a maior feira de negócios da floricultura nacional, a edição deste ano reúne lançamentos comerciais, tendências de consumo e variedades com potencial de cultivo no país. Inscrições e mais informações: (www.veiling.com.br/vmkt).

D – Concurso de Fotografia

Em ano de Copa do Mundo, quando as ruas se enchem de bandeiras e a camisa do time nacional vira símbolo de identidade e orgulho, o Museu do Futebol abre inscrições para a 4ª edição do seu Concurso de Fotografia. Com o tema Vestir a camisa e torcer pela seleção, fotógrafos e fotógrafas de todo o Brasil, amadores ou profissionais, são convidados a registrar a emoção coletiva que transforma o futebol em uma linguagem universal. Inscrições: (<https://www.idbr.org.br/concurso-de-fotografia-do-museu-do-futebol/>).

E – Líder do Mercado

A Stellantis encerrou fevereiro reafirmando sua liderança no mercado brasileiro de automóveis e comerciais leves. A companhia superou 53 mil unidades vendidas no mês, alcançando 30,2% de participação no mercado nacional. No acumulado de 2026, a empresa já ultrapassa 103 mil unidades emplacadas e mantém 30,4% de market share no país. A Fiat segue como a marca líder do mercado brasileiro, com quase 40 mil unidades emplacadas em fevereiro e 22,4% de market share, avanço de 1,4 ponto percentual em relação ao mês anterior, o melhor desempenho da marca em participação nos últimos 12 meses.

F – Linha 2-Verde

A nova tuneladora da expansão da Linha 2-Verde do Metrô chegou ao Brasil na última sexta-feira (6), após desembarcar no Porto de São Sebastião, no Litoral Norte de São Paulo. O equipamento iniciou a viagem no fim de janeiro, sendo trazido desmontado do porto de Taicang, na China. Conhecida popularmente como “tatuzão”, a máquina será responsável por escavar cerca de 7 quilômetros de túneis entre as futuras estações Penha, na capital, e Dutra, na divisa com o município de Guarulhos. Com 133 metros de comprimento, 11,67 metros de diâmetro e peso total de 2.600 toneladas, o equipamento é o maior já utilizado em obras metroviárias no Brasil e também o maior da América Latina.

G – Automação e Tecnologia

Entre os dias 31 de março a 2 de abril, no Expo Center Norte – Pavilhão Vermelho, acontece a AUTOCOM 2026, principal feira de automação comercial e tecnologia aplicada ao varejo da América Latina. O evento apresenta os principais lançamentos e tendências do setor, reúne líderes e profissionais do varejo e ainda propicia um ambiente para discussões voltadas à eficiência operacional, integração de sistemas, tributação e modernização da gestão varejista. Paralelamente ao evento, será realizado o AUTOCOM Summit, principal fórum de conteúdo sobre tecnologia e inovação para o comércio brasileiro. Saiba mais: (<https://www.feirautocom.com.br/>).

H – Violência Doméstica

A atuação das polícias Civil e Militar de São Paulo resultou na prisão de 18,5 mil agressores por violência doméstica em 2025 no estado. A quantidade é 31,2% maior na comparação com o ano anterior, quando 14,1 mil autores foram detidos. O aumento é reflexo do endurecimento na fiscalização das decisões judiciais e da resposta mais rápida às denúncias, reforçando a estratégia de interromper o ciclo da violência antes que ele evolua para casos mais graves. A ampliação dos canais de denúncias é considerada estratégica, já que os dados mostram que, em 2025, das 270 vítimas de feminicídio no estado, 72% não haviam feito boletim de ocorrência anterior e apenas 22% tinham solicitado medida protetiva.



A Outra Sala

Ana Luísa Winckler

Se o sistema precisa tanto de crianças, por que ele tornou a maternidade tão difícil?

Tem uma pergunta que continua perseguindo as mulheres com a persistência de um pop-up que não tem botão de “fechar”.

“E os filhos?”
Ela aparece no almoço de domingo.
Na consulta médica.
No casamento da prima.

E no mundo corporativo ela aparece disfarçada de planejamento estratégico.

“E seus planos para os próximos anos?”

A sociedade gosta de tratar essa pergunta como algo íntimo, romântico, quase poético.

Mas, na prática, ela sempre foi uma questão **logística**.

Durante séculos, alguém precisava garantir três coisas básicas para o funcionamento da civilização:

1. que mais humanos nascessem
2. que esses humanos sobrevivessem
3. que esses humanos chegassem adultos ao mercado de trabalho

E a solução encontrada pela humanidade foi extraordinariamente simples: **mulheres**.

Mulheres engravidam.
Mulheres cuidam.
Mulheres organizam a vida doméstica.
Mulheres fazem a gestão emocional da família inteira.

Tudo isso enquanto o resto do sistema segue funcionando como se isso fosse apenas... amor.

O detalhe curioso é que ninguém nunca chamou isso de **infraestrutura social**.

Chamaram de instinto.
Chamaram de vocação.
Chamaram de “coisa de mulher”.

Só que aconteceu um pequeno problema histórico.

As mulheres começaram a estudar.
Depois começaram a trabalhar.
Depois começaram a ganhar dinheiro.

Depois começaram a perceber que a vida pode ter outros formatos além do roteiro padrão:

casar – ter filhos – dar conta de tudo – dormir pouco – entre um ansiolítico e outro – **repetir**.

E então surgiu uma pergunta meio inconveniente: **“Mas eu realmente quero isso?”**

Não é “posso?”
Não é “devo?”
É Quero?

E quando muitas pessoas começam a fazer a mesma pergunta ao mesmo tempo, isso deixa de ser filosofia de bar.
Vira demografia.

Hoje o Brasil tem cerca de **1,5 filho por mulher**.

Para uma população se manter estável seriam necessários **2,1**.

Ou seja: o sistema demográfico está olhando para as mulheres e dizendo: “Gente... isso aqui não está batendo.”

E não é só no Brasil.

Japão.
Coreia do Sul.
Itália.
Alemanha.
Metade do mundo desenvolvido está tentando descobrir **como convencer mulheres a ter mais filhos**.

Alguns países estão oferecendo bônus financeiros.

Outros dão licença parental gigantesca.

Outros estão literalmente fazendo campanhas públicas tipo: “Por favor, tenham bebês.” É quase um marketing de fertilidade.

Mas existe um detalhe curioso nessa conversa. Quando os governos começam a se preocupar com a queda da natalidade, o argumento raramente é: “Queremos que as mulheres tenham vidas mais felizes.”

O argumento costuma ser outro. “Quem vai sustentar o sistema?”

Porque alguém precisa pagar aposentadoria.

Alguém precisa trabalhar.

Alguém precisa manter a economia funcionando.

E, de repente, o mundo percebeu uma coisa meio constrangedora: **o sistema inteiro sempre contou que as mulheres fariam uma quantidade absurda de trabalho invisível**.

Gerar gente.
Criar gente.
Organizar gente.
Sem que isso fosse tratado como política pública.
Era tratado como destino.

Só que agora as mulheres estão olhando para esse arranjo histórico e fazendo uma pergunta que deixa todo mundo um pouco desconfortável:

Quem desenhou esse sistema assim?

Porque a equação sempre foi mais ou menos essa:

A sociedade precisa de crianças. Mas não quer reorganizar trabalho, carreira, renda e cuidado para que criar crianças seja sustentável.

Então a conta sempre foi fechada do mesmo jeito.

Com mulheres.

E quando algumas mulheres começam a dizer que talvez não queiram assumir essa equação sozinhas, a reação costuma ser curiosa.

Alguns dizem que é egoísmo.

Outros dizem que é crise de valores.

Outros dizem que é excesso de carreira.

Mas talvez seja apenas uma mudança de perspectiva.

Porque, pela primeira vez na história recente, muitas mulheres têm algo que gera efeitos colaterais interessantes: **opção**.

E quando opção aparece, uma coisa estranha acontece.

As pessoas começam a olhar para certas estruturas sociais... e perceber que elas nunca foram naturais.

Elas eram apenas **convenientes para quem as desenhou**.

E talvez seja isso que esteja acontecendo agora.

Não é que as mulheres tenham parado de querer filhos.

É que elas começaram a perguntar uma coisa que ninguém fazia antes: **se o sistema precisa tanto deles... por que ele foi construído de um jeito que torna a maternidade tão difícil?**

E essa pergunta, curiosamente, ainda não tem PowerPoint pronto para responder.

(*) - **Psicóloga por formação e informada 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.**

Falta de educação financeira ameaça os negócios digitais

Educação vira estratégia de marketplaces e techs para qualificar milhões de sellers no Brasil

No Brasil, abrir uma loja online pode levar apenas algumas horas. Na mesma velocidade, a ausência de educação financeira e de gestão estruturada é capaz de levar um negócio à falência. Com milhões de vendedores ativos em marketplaces no país, segundo estimativas do setor, o diferencial competitivo deixou de ser “quem entra primeiro” para ser “quem opera com inteligência”.

O cenário é de alerta. Dados da SumUp apontam que 56% dos empreendedores nunca estudaram finanças, embora 92% sejam responsáveis pelo caixa. Paralelamente, uma pesquisa da Cielo revela que, embora 91% dos micro e pequenos empresários realizem algum controle financeiro, menos de um terço (33%) realiza esse acompanhamento diariamente, e mais de um quarto (27%) reconhece não ter conhecimento adequado em gestão financeira, fatores que podem comprometer a sustentabilidade e o crescimento das operações.

Só na Shopee, há 3,3 milhões de vendedores, metade dos quais obtém a maior parte de sua receita diretamente pelo marketplace. Na Shein, o número de vendedores no Brasil chega a pelo menos 30 mil. O crescimento acelerado desse ecossistema amplia a demanda por qualificação técnica e gerencial.

Esse modelo já é padrão em mercados maduros e representa investimento estratégico para empresas ao redor do mundo. Programas estruturados de formação garantem que usuários cresçam, compreendam o negócio e permaneçam no ecossistema.



Claudio Dias.

“O seller brasileiro é, antes de tudo, um desbravador. Porém, a falta de domínio sobre precificação, estoque, logística, fluxo de caixa e performance por canal ainda está entre os principais fatores de mortalidade das operações digitais”, analisa Claudio Dias, CEO da Magis5. “Percebemos que entregar a melhor ferramenta de automação não bastava. Era necessário ensinar como utilizá-la estrategicamente. Para nós, educação é infraestrutura de crescimento”.

Segundo ele, o mercado já apresenta sinais de mudança. “Plataformas, hubs de tecnologia e marketplaces passaram a entender que não basta oferecer ferramentas. É preciso ensinar o vendedor a pensar como gestor, interpretar indicadores, estruturar processos e tomar decisões baseadas em dados”.

Educação como extensão da tecnologia e conteúdo contínuo

É nesse espaço, entre tecnologia e conhecimento aplicado, que a Magis5

vem estruturando uma nova frente de atuação. Conhecida por sua plataforma que integra marketplaces, ERPs e operações logísticas, a empresa ampliou seu ecossistema educacional, transformando dados, processos e ferramentas em aprendizado prático para quem vende online. “Você pode ter o melhor sistema do mundo, mas, se o seller não entende margem, giro, custos e desempenho por canal, ele continua operando no escuro”, afirma Dias.

A iniciativa mais robusta é a Universidade Magis5, criada para formar o profissional que o mercado já demanda: o Gestor de Marketplace, capaz de operar múltiplos canais com domínio de estratégia comercial, tributação, precificação e eficiência logística.

A adesão maciça do mercado valida a iniciativa. Com mais de 250 horas de conteúdo disponível, a plataforma soma pouco mais de 5.700 alunos matriculados e mais de 15 mil horas de aulas assistidas. Até o momento, mais de 1.500 certificados foram emitidos, formando uma nova safra de profissionais qualificados para liderar as grandes lojas oficiais.

“Não ensinamos apenas a utilizar a plataforma. Ensinamos estratégia de e-commerce aplicada à realidade operacional”, reforça o CEO. A universidade foi estruturada para atender desde iniciantes até operações que já processam centenas ou milhares de pedidos por mês, com conteúdos sobre gestão multicanal, automação, integração com ERPs, análise de dados e escalabilidade.

60% das lojas que fazem promoções não reverterem movimento em vendas e em lucro

Inteligência pode tornar as campanhas mais assertivas e customizadas para zerar estoques. As promoções são uma das principais estratégias do varejo para atrair consumidores e reduzir estoques. No entanto, sem dados integrados e inteligência, os varejistas correm o risco de oferecer descontos genéricos, trabalhar com produtos pouco atrativos e obter baixo engajamento.

Dados da Scanntech mostram que 60% das marcas que aumentaram suas promoções não viram esse movimento se reverter em vendas. Além disso, falhas em processos desconectados podem comprometer até 20% do faturamento das empresas, segundo estimativas da McKinsey e da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC).

Nesse contexto, a digitalização da gestão comercial e a inteligência de dados se tornaram um apoio importante para orientar as decisões estratégicas no varejo moderno.

“Sistemas analíticos assumiram papel central na definição do ritmo e da intensidade das campanhas promocionais. Ao integrar informações de vendas, preços, custos e estoque com dados de sazonalidade e comportamento do consumidor, essas plataformas substituem descontos generalizados por ações mais precisas e direcionadas. O resultado é uma operação mais eficiente: menos

volume comprometido por liquidações desnecessárias, maior assertividade comercial e melhor preservação de margens”, explica Chrystian Scanferla, head de Negócios da IRRAH Tech.

“Em vez de descontos generalizados, o varejo passa a atuar de forma cirúrgica, direcionando ofertas específicas para quem tem maior propensão de compra e para os produtos que realmente precisam sair do estoque”, avalia Chrystian Scanferla, head de Negócios da IRRAH Tech, ecossistema de soluções para o varejo.

Segundo o executivo, no varejo de moda o uso da tecnologia vai além de uma opção. Ele explica que “o ‘produto’ não é apenas um item, mas uma família de variações, com comportamentos de venda distintos por loja e região”.

“A tomada de decisão hoje é guiada por indicadores de sell-out, ou seja, pela saída efetiva para o consumidor final, e pelo giro detalhado por tamanho e cor, e não apenas pelo volume total em estoque. Isso exige informações segmentadas, atualizadas em tempo real e capacidade de resposta rápida, com decisões semanais ou até diárias de reposição, remarcação e reequilíbrio de estoque. No ambiente omnichannel, essa precisão é ainda mais crítica. Prometer um tamanho ou uma cor que não estão realmente disponíveis gera

frustração imediata no cliente e compromete a confiança na marca”, afirma.

Scanferla defende o uso de um ERP (Enterprise Resource Planning, na prática, um sistema de gestão) específico para o segmento de moda, o que reduz significativamente as falhas e amplia os ganhos. “Um ERP genérico até pode cadastrar produtos e dar baixa em estoque, mas costuma falhar justamente onde a moda mais precisa”, argumenta.

Um modelo específico para o segmento é o KIGI, solução desenvolvida pelo Grupo IRRAH, que vem auxiliando empreendimentos de diferentes portes a obter mais previsibilidade, controle e leitura clara dos números. O sistema oferece gestão de tamanho e cor, com cadastros e consultas rápidas. Além disso, integrado à operação, gera

inteligência para a decisão comercial e traz automação tanto para o time de loja quanto para a retaguarda. O modelo também pode ser integrado a oficinas e fornecedores, contribuindo para a escalabilidade do negócio.

“O reflexo desse trabalho de bastidores aparece ao longo de todo o ano, mas se torna ainda mais evidente nos períodos promocionais. Quando a operação é estruturada com dados confiáveis, previsibilidade de demanda e controle fino de estoque, as campanhas deixam de ser apostas. Isso significa menos ruptura, menos excesso de desconto e maior conversão. Em vez de depender apenas do volume, a empresa trabalha com eficiência e lucratividade. É esse preparo silencioso que garante um retorno mais consistente, sustentável e, de fato, mensurável”, afirma.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS

15º Subdistrito - Bom Retiro
Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

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

O pretendente: **DIEGO DE CARVALHO EVANGELISTA**, nascido em São Bernardo do Campo, SP, no dia 02/02/1995, profissão gerente predial, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Olindo Diogenes Evangelista e de Maria de Lourdes de Carvalho. A pretendente: **LARISSA HONORIO NUNES**, nascida nesta Capital, Indianópolis, SP, no dia 20/07/1997, profissão secretária, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Claudio Aparecido Nunes e de Heleni Aparecida Honorio Nunes.

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

Mês da Mulher

Três grupos que apoiam e incentivam o empreendedorismo feminino

De grupos de networking a investimentos de impacto social, essas organizações lideradas por mulheres contribuem para o empreendedorismo feminino no Brasil

De acordo com dados do Sebrae, o Brasil atingiu, no último ano, o recorde de empreendedoras, com 10,4 milhões de mulheres à frente de negócios próprios. Acumulando um crescimento de 42% desde 2012, o número ainda está longe do ideal e segue sendo ameaçado por desafios persistentes. A Pesquisa Empreendedoras e Seus Negócios 2025, do Instituto Rede Mulher Empreendedora, destacou os principais empecilhos para o empreendedorismo feminino no Brasil atualmente. Dificuldade de acesso a crédito, baixa remuneração, falta de apoio técnico e capacitação continuada e barreiras estruturais para escalar seus negócios foram alguns dos citados.



Karola C. Pereira, CANVA

Pensando em mudar esse cenário, e com o Mês da Mulher, comemorado em março, conheça três grupos que apoiam e incentivam o empreendedorismo feminino através de soluções inovadoras no mercado:

1. Future Is Now: networking para líderes da nova economia

Fundado por Laís Macedo, o Future Is Now (FIN) é um

hub de networking voltado a líderes que protagonizam a nova economia. Reunindo CEOs, fundadores e formadores de opinião, o grupo tem como propósito fortalecer o ecossistema empresarial brasileiro e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país. A plataforma oferece uma estrutura híbrida, que combina eventos presenciais e digitais, um concierge de relacionamento, clube de benefícios e grupos temáticos no WhatsApp. Com foco em conexões estratégicas e colaboração entre pares, o FIN se consolidou como um espaço de referência para mulheres em posições de liderança que buscam

ampliar sua rede de contatos e potencializar seu impacto nos negócios.

2. EBEM: Escola Brasileira de Empreendedorismo Feminino

Fundada por Tatyane Luncah, empreendedora, mentora e empresária há mais de 24 anos, a EBEM – Escola Brasileira de Empreendedorismo Feminino é um ecossistema dedicado ao desenvolvimento de negócios liderados por mulheres. Por meio de mentorias, imersões, eventos e formação empresarial, a instituição atua com o propósito de construir uma comunidade colaborativa e promover um mundo mais equânime. Em cinco

anos de atuação, já impactou presencialmente mais de 10 mil mulheres e, considerando ações digitais e físicas, ultrapassou 30 mil empreendedoras alcançadas em todas as regiões do Brasil, com foco no apoio a pequenas e médias empresárias de diferentes segmentos, do agro ao varejo.

3. Potencia Ventures: grupo de investimentos voltado para negócios de impacto social

Fundada em 2002 por Kelly Michel, a Potencia Ventures é um grupo global pioneiro em investimento de impacto que investe em fundos de Venture Capital e startups early stage. Com enfoque em modelos de negócios que melhoram a vida de pessoas de baixa renda, o fundo também dá luz para startups fundadas por mulheres, além de ter o quadro de colaboradores majoritariamente composto por representantes femininas, principalmente a fundadora e a Diretora no Brasil, Itali Collini. Ao todo, o grupo já conta com mais de 25 startups no portfólio e também investe em mais de 45 fundos ao redor do mundo.

A Mente do Cliente

Neiva Mendes (*)



Quando o motivador é uma barata

Há sete anos, trocamos a capital por uma cidade do interior de São Paulo

quicá anos, resolvida sob a ameaça de seis patas.

Um condomínio cercado pela Mata Atlântica, verde por todos os lados, pássaros e aquela sensação de que a vida respira. Eu amo a natureza, mas morro de medo de insetos. Pode soar contraditório, mas não é. Justamente por respeitar a natureza, faço questão de manter cada ser vivo no seu devido lugar: eles lá fora, eu cá dentro. A casa é cuidada, organizada, vedada. Um acordo entre espécies.

E aí surge a pergunta inevitável: o que faz o ser humano postergar continuamente aquilo que pode resolver agora? A neurociência tem algumas respostas. Procrastinar não é preguiça. É regulação emocional. Nosso cérebro, especialmente o sistema límbico, é guiado pelo princípio do prazer e da evitação da dor. Tarefas chatas, físicas, sem recompensa imediata, ativam áreas associadas ao desconforto. Já o sofá, a cama, o celular, o futebol e o dorama oferecem dopamina rápida, aquela sensação gostosa de alívio e recompensa instantânea.

Até que o clima resolveu interferir. Ondas de calor sucessivas, daquelas que derretem o asfalto. E então elas surgiram. Baratas. Não essas baratinhas do interior, mas as versões paulistanas, robustas, quase com placa e documentação, mais parecidas com um ônibus do que com um inseto. Longe de mim devem estar. Muito longe. Tenho pavor!

O córtex pré-frontal, responsável pelo planejamento, decisões e autocontrole, até tenta argumentar: “É simples, é rápido, depois você descansa”. Mas ele é facilmente sabotado pela amígdala, que reage ao que é emocionalmente mais atraente agora. O curioso é que, quando a ameaça se torna concreta, real, iminente, e neste caso, rastejante, o cérebro entra em modo de ação. A dopamina deixa de vir do conforto e passa a vir da resolução. Resolver vira quase uma questão de sobrevivência. O corpo se mobiliza, o foco aparece, a força surge. O que era evitado se transforma em prioridade absoluta.

Antes da visita indesejada, havia uma pendência. Uma daquelas tarefas domésticas que entram numa espécie de limbo. O forro da cama box do quarto de hóspedes precisava ser trocado, há anos estava furado. Nada complexo: grampeador manual de tapeceiro (comprei a versão manual e infelizmente exige força), grampos certos, tecido escolhido. Tudo comprado, tudo disponível. Mas a execução... ah, essa ficou para depois.

Talvez a barata não seja apenas um inseto. Talvez seja uma metáfora perfeita do que evitamos até que se torne insuportável. Relacionamentos abusivos, decisões, conversas difíceis, tarefas simples que se acumulam. E nas empresas, vemos mudanças necessárias em processos, ações sobre as reclamações dos clientes. Esperamos o caos para agir, o movimento antes do pânico.

A demanda recaía sobre o meu cara-metade. Ele tem mais força para o grampeador. E assim entrava sábado, saía domingo, e nada. Um gol a mais no futebol. Só mais um episódio do dorama. “Esse é o último capítulo”, nunca era. Quatro meses se passaram. Talvez mais. O tempo, nesse território da procrastinação, perde a referência.

No fim, não foi o grampeador, nem o tecido, nem o tempo que faltavam. Faltava um cérebro suficientemente motivado. E, ironicamente, uma barata nos ensina uma lição sobre comportamento humano: não é a complexidade da tarefa que nos paralisa, é a ausência de urgência emocional. Se eu pudesse escolher, preferiria aprender isso sem inseticida às três da manhã. Mas o cérebro, ao que tudo indica, age mais rápido quando o medo bate à porta, ou quando cruza o quarto de hóspedes.

Até que, às 3h desta manhã, a barata resolveu conhecer o quarto de hóspedes. E foi por puro acaso que dei de cara com ela. O escândalo foi proporcional ao tamanho do inseto. Gritos, pulos, coração disparado. Quase acordei a vizinha. A barata foi defenestrada com a urgência que só o pânico é capaz de produzir. O quarto foi bombardeado com inseticida e ficará três meses sem visitantes. E, como num milagre neurológico, o forro da cama foi trocado. Em duas horas. Uma pendência de meses,

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

AER S/A - EMPREENDIMENTOS GERAIS					
CNPJ nº 60.594.660/0001-70					
Relatório da Diretoria					
Senhores Acionistas: Em cumprimento as disposições legais e estatutárias, submetemos a apreciação de V.Sas. as Demonstrações Contábeis dos Exercícios findos em 31 de Dezembro de 2025 e 2024					
São Paulo, 09 de março de 2026					
Balanco Patrimonial encerrado em 31 de Dezembro de 2025 e 2024 - Em Reais					
	31.12.2025	31.12.2024		31.12.2025	31.12.2024
Ativo			Passivo		
Circulante	249.096,05	2.190.375,35	Circulante	155.173,33	101.708,13
Disponibilidades	249.096,05	2.190.375,35	Obrigações Tributárias	50.502,22	1.703,59
Não Circulante	3.451.739,26	3.451.739,26	Contas a Pagar	5.334,13	667,56
Realizável a Longo Prazo	3.451.739,26	3.451.739,26	Dividendos a pagar	99.336,98	99.336,98
Adiantamentos Fornecedoros	81.394,59	81.394,59	Patrimônio Líquido	5.845.661,98	5.540.406,48
Impostos a Compensar	5.217,22	5.217,22	Capital Social	6.384.706,31	6.384.706,31
Imóveis	3.365.127,45	3.365.127,45	Capital a Integralizar (-)	(119.474,00)	(119.474,00)
Permanente	2.300.000,00	-	Reserva Legal	-	160.919,12
Investimentos	2.300.000,00	-	Resultados (Prejuízos) Acumulados	(421.553,44)	(887.728,06)
			Adiantamento para		
			Futuro Aumento de Capital	1.983,11	1.983,11
Total do Ativo	6.000.835,31	5.642.114,61	Total do Passivo	6.000.835,31	5.642.114,61
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido em 31 de dezembro de 2025 e 2024 - Em Reais					
	31.12.2025	31.12.2024		31.12.2025	31.12.2024
Mutações do Patrimônio Líquido			Reserva Legal		
Saldo em 31.12.2023	6.384.706,31	(119.474,00)	136.264,15	1.983,11	5.047.307,00
Resultado do Exercício	-	-	-	493.099,42	493.099,42
Capital a integralizar	-	(119.474,00)	-	-	(119.474,00)
Adiantamento para	-	-	-	-	-
Futuro Aumento de Capital	-	-	-	1.983,11	1.983,11
Reserva de Legal	-	-	24.654,97	(24.654,97)	-
Saldo em 31.12.2024	6.384.706,31	(119.474,00)	160.919,12	(887.728,06)	5.540.406,48
Resultado do Exercício	-	-	-	305.255,50	305.255,50
Absorção da reserva legal	-	-	(160.919,12)	-	160.919,12
Saldo em 31.12.2025	6.384.706,31	(119.474,00)	1.983,11	(421.553,44)	5.845.661,98
Demonstração do Resultado do Exercício encerrado em 31 de dezembro de 2025 e 2024 - Em Reais					
	31.12.2025	31.12.2024		31.12.2025	31.12.2024
Despesas/Receitas Operacionais	518.179,03	585.115,98	Receitas Financeiras	274.959,05	179.720,20
Receitas Operacionais	463.529,02	610.229,26	Resultado antes dos Impostos	518.179,03	585.115,98
Impostos Incidentes	(20.209,32)	(18.982,87)	Provisão para Contribuição Social	(75.172,53)	(14.770,80)
Outras Despesas Administrativas	(4.400,00)	(9.837,48)	Provisão para Imposto de Renda	(137.751,00)	(77.245,76)
Despesas Gerais	(193.746,33)	(174.506,49)	Lucro Líquido do Exercício	305.255,50	493.099,42
Despesas Financeiras	(1.953,39)	(1.506,84)			
São Paulo, 09 de março de 2026	André Kissajikian - Diretor Superintendente	Dayane Rodrigues de Oliveira - Contadora: CRC 1SP302733/O-0			

Martins & Gagliotti
Procedimentos Cirúrgicos S.A.
 CNPJ/MF nº 26.173.513/0001-98 - NIRE 35300509412

Convocação

Convidamos os Senhores Acionistas para a Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária, a ser realizada no dia 19 de março de 2026, de forma simultaneamente presencial e virtual. A assembleia presencial ocorrerá na sede da Sociedade, **Martins & Gagliotti Procedimentos Cirúrgicos S.A.**, sociedade anônima fechada, sociedade anônima, com sede nesta Capital do Estado de São Paulo, na Rua Pais Leme, 136, cj. 208, Pinheiros, CEP 05424-010, às 10h00 em 1ª convocação, e às 10h30 em 2ª convocação. O acesso virtual à Assembleia será realizado por meio do seguinte link para videochamada: 1ª Convocação - 14h30 - https://meet.google.com/mkw-ujr-dup. 2ª Convocação - 15h00 - https://meet.google.com/nhr-bcrt-jgb. **Ordem do Dia:** 1. Exame, discussão e aprovação do Protocolo e Justificação de Incorporação, relativo à possível incorporação da(s) parcela(s) cindida(s) desta Sociedade, bem como da parcela remanescente não vertida no âmbito da cisão parcial anteriormente realizada; 2. Ratificação da nomeação e contratação da empresa especializada, responsável pela elaboração do Laudo de Avaliação da (s) parcela (s) cindida (s) a ser incorporada, bem como do percentual não vertido desta Sociedade; 3. Exame, discussão e aprovação do referido Laudo de Avaliação; e 4. Deliberação sobre a incorporação por uma ou mais empresas, do acervo líquido das empresas objeto da incorporação, com a consequente transferência do patrimônio, eventual aumento de capital social das sociedades incorporadoras (se houver) e demais alterações estatutárias pertinentes. **Informações aos Acionistas:** Encontram-se à disposição dos acionistas, na sede da companhia, os documentos relativos às matérias constantes da ordem do dia, incluindo: a) Protocolo e Justificação de Incorporação; e b) Laudo de Avaliação Patrimonial. **Martins & Gagliotti Procedimentos Cirúrgicos S.A. Giuliano C. Gagliotti. (11, 12 e 13)**

BARB 11 Empreendimentos Imobiliários Ltda.
 CNPJ/MF nº: 45.861.296/0001-73 - NIRE: 35.238.863.181

Ata de Reunião de Sócios Realizada em 03 de março de 2026

Data, hora, local: 03.03.2026, 10hs, na sede social, Rua Balthazar da Veiga, 634, 6º andar, São Paulo/SP. **Presença:** Totalidade do capital social. **Mesa:** Presidente: Renato Nadra Barbara; e Secretário: Firmino Matias Lucio Junior. **Deliberações aprovadas:** (i) a rearratificação da Ata de Reunião de Sócios, realizada em 9 de janeiro de 2025 e publicada no DOPES e no Jornal Empresas e Negócios, ambos em 21.01.2025 ("ARS - Janeiro 2025"), no que diz respeito: (i.a) a cessão da totalidade das quotas e dos direitos de capitalização de créditos decorrentes de Adiantamentos para Futuro Aumento de Capital (AFAC) detidos pelo sócio **Kinea Coinvestimento Fundo de Investimento Imobiliário**, CNPJ/MF nº 30.816.679/0001-52, em favor da sócia **Coinvestidores Participações VIII Ltda.**, CNPJ/MF nº 52.650.492/0001-64; (i.b) a indicação da quantidade de quotas integralizadas quando da realização da ARS - Janeiro 2025; e (i.c) o valor da redução do capital social, bem como a quantidade de quotas canceladas; e o valor da redução do capital social da Sociedade, bem como a quantidade de quotas canceladas; (ii) a consolidação da ARS - Janeiro 2025; (iii) a ratificação de todas as demais disposições da ARS - Janeiro 2025 não expressamente modificadas pela presente ata. **Encerramento:** Nada mais. São Paulo, 03.03.2026. **Sócios:** BARB ITU Investimento Imobiliário Ltda. (por Renato Nadra Barbara e Carlos Barbara), Lucio Empreendimentos e Participações Ltda (por Firmino Matias Lucio Junior), Coinvestidores Participações VIII Ltda. (por Carlos Alberto Pereira Martins e Marcel Chalem), e Kinea Co-Investimento Fundo de Investimento Imobiliário (por Intrag Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda., representada por Carlos Alberto Pereira Martins e Marcel Chalem).

MARUBENI BRASIL S.A.
 CNPJ(MF) nº 60.884.756/0001-72 e NIRE nº 35.300.028.180

Resumo da Ata A.G.E. de 04.02.2026

Local, Hora e Data - Na sede da Cia localizada a Avenida Paulista, nº 1063, conj 201, São Paulo - SP, às 10:00hs, reuniram-se os acionistas. **Convocação e Presenças:** Dispensada a convocação, nos termos do artigo 124, § 4º, da Lei 6.404/76 em razão da presença de Acionistas representando a totalidade do Capital Social, conforme assinaturas lançadas no Livro de Presença dos Acionistas. **Composição da Mesa** - Presidente - Sr. Yasunori Ono; e Secretário - Sr. Ryo Furutani. **Ordem do dia:** Deliberar acerca da indicação dos Srs. Naohiro Hayakawa e da Sra. Risa Yamasaki ao cargo de Diretores da Cia. **Deliberações:** Após discussão da matéria da ordem do dia, os Acionistas aprovaram, por unanimidade de votos a indicação dos Srs. Naohiro Hayakawa, de nacionalidade japonesa, portador do passaporte de nº TMS2020630, ao cargo de Diretor da Cia em substituição ao Sr. Masaki Kawamura, e da Sra. Risa Yamasaki, de nacionalidade japonesa, portadora do Passaporte de nº T14599278, ao cargo de Diretora da Cia em substituição ao Sr. Daisuke Sasaki, ressalvando-se que a efetiva nomeação e a posse dos indicados aos referidos cargos encontram-se condicionadas à liberação de Autorização de Residência pela Coordenação-Geral de Imigração e obtenção do respectivo visto consular, nos termos da legislação vigente. **Encerramento** - Nada mais havendo a tratar, foram suspensos os trabalhos pelo tempo necessário para a lavratura da presente ata, no livro próprio, a qual foi lida, aprovada, e assinada por todos os presentes. A Ata em inteiro teor foi registrada na JUCESP sob nº 67.218/26-4 em sessão de 06.03.2026 e publicada neste jornal no formato impresso e digital.

Edital de Intimação Prazo de 20 dias. Processo Nº 0005463-74.2024.8.26.0100. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 4ª VC do Foro Central Cível, Estado de SP, Dr(a). Rogério Aguiar Munhoz Soares, na forma da Lei, etc. Faz Saber a **Fernando Luiz Viola** Português, CPF 45084602834, e terceiros interessados que, por este Juízo, tramita uma ação de Cumprimento de sentença, movida por **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda.** Encontrando-se o(a)(s) réu(s) em lugar incerto e não sabido, nos termos do artigo 513, §2º, IV do CPC, foi determinada a sua intimação por Edital, quanto à penhora que recaiu sobre o lote 11 da quadra CR do empreendimento Terras de Santa Cristina - Gleba IV, objeto da matrícula nº 12.739 do CRI de Avare/SP. Nada Mais. Transcrito o prazo de leitura, inicia-se o prazo de 15 dias úteis para que o Executado, independentemente de penhora ou nova intimação, apresente nos autos, sua impugnação. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. SP, 23/02/2026.

Edital de Citação prazo de 20 (vinte) dias. Processo Nº 1005908-08.2024.8.26.0008. O MM. Juiz de Direito da 3ª Vara Cível, do Foro Regional VIII - Tatupá, Estado de São Paulo, Dr. Luis Fernando Nardelli, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) **Josilene Pereira Da Silva** (98) 68993-2534, CNPJ (44) 83928-1000146, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível Assunto Compra e Venda, por parte de **Network Beauty & Fashion Cosmética Ltda** com o valor de R\$ 14.023,63, a 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, a(o) réu(a) será considerada(o) revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei.

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 1050899-13.2022.8.26.0002. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 10ª VC do Foro Regional II-Santo Amaro, Estado de SP, Dr(a). Guilherme Duran Depieri, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o)s **Herdilros Conrado Matias Da Silva** CPF: 551. 607. 988-89 e **Perória Matias Da Silva**, CPF: 551.607.988-89 que lhes foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda.**, objetivando o pagamento de taxas de conservação e melhoramentos no valor de R\$ 1.554,20 devidas e não quitadas. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua citação, por edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que 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 SP, aos 05/03/26.

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 1003752-33.2021.8.26.0161. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 3ª VC do Foro de Diadema, Estado de SP, Dr(a). Rodrigo Sousa Das Gracas, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) **Marcelo Pereira Dos Santos**, Brasileiro, Solteiro, Radialista, RG 196583627, CPF 10847535886, com endereço à Avenida Paulista, 2200, Bela Vista, CEP 01310-300 - SP, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda.** (na qual se alega, em síntese, que a parte ré adquiriu o lote nº 05 da Quadra AX do loteamento Santa Cristina II (atualmente denominado Riviera de Santa Cristina II), obrigando-se ao pagamento da taxa de conservação do empreendimento e à participação no rateio referente aos melhoramentos nele implementados. Aduz a parte autora que a parte ré se encontra inadimplente com suas obrigações contratuais, tendo deixado de efetuar o pagamento das taxas de conservação e das contribuições ao Fundo de Melhoramentos, perfazendo o débito o valor de R\$ 8.096,61 (oito mil e noventa e seis reais e sessenta e um centavos), referente às parcelas vencidas e não quitadas. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que 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 Diadema, aos 11 de fevereiro de 2026.

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 1204769-07.2024.8.26.0100. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 6ª Vara Cível, do Foro Central Cível, Estado de SP, Dr(a). Fabio Coimbra Junqueira, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) **Cleide Bonilha Pezza**, CPF 02038367825, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda.**, referente às taxas de conservação e melhoramentos no valor de R\$ 138.990,32. 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



Empresas & Negócios do AGRO

agronegocio@netjen.com.br

São Paulo, quarta-feira, 11 de março de 2026

Dia de Negócios Ceafloor

Responsável por cerca de 16% do faturamento anual do setor de flores e plantas ornamentais, o Dia das Mães é a data mais relevante do calendário da floricultura brasileira. Para apoiar o planejamento e antecipar estratégias de comercialização, o Ceafloor promove, no dia 11 de março, a 7ª edição do Dia de Negócios, reunindo produtores, atacadistas, varejistas e demais profissionais do segmento.

Foto: Pedro Singer

Cientistas brasileiros desenvolveram uma plataforma para o diagnóstico da ferrugem asiática da soja, uma das doenças mais severas da cultura. A tecnologia integra inteligência artificial à análise combinada de dados climáticos, agronômicos e de imagens digitais. Hospedado em nuvem, o sistema avalia o risco de ocorrência da doença e gera relatórios com recomendações técnicas de manejo, contribuindo para decisões mais precisas no campo. Agora, os pesquisadores buscam parceiros privados para viabilizar a transferência da solução ao setor produtivo.

O modelo reúne dados de sensores ambientais, imagens digitais das folhas e parâmetros agronômicos, como cultivar, espaçamento e calendário de plantio. Os resultados são apresentados em um painel online, que permite aos agricultores acompanhar séries temporais de dados climáticos e imagens das plantas.

O sistema foi desenvolvido no âmbito do projeto Ferramenta Digital Avançada para o Gerenciamento de Riscos Agrícolas, apoiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) (<https://bv.fapesp.br/pt/auxilios/100768/ferramenta-digital-avancada-para-o-gerenciamento-de-riscos-agricolas/>).

PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO



FERRAMENTA DIGITAL ORIENTA PRODUTORES NO CONTROLE DA FERRUGEM ASIÁTICA DA SOJA

Soluções voltadas à eficiência nutricional

A Cibra, uma das maiores e mais inovadoras empresas de fertilizantes do Brasil, participa da 26ª Expodireto Cotrijal, realizada de 9 a 13 de março de 2026, em Não-Me-Toque, Rio Grande do Sul (RS), com foco nas novas soluções BaseFort S e BaseFort Duo, desenvolvidas utilizando a tecnologia Phosgold® da OCP Brasil.

“Com BaseFort S e BaseFort Duo, ampliamos nosso portfólio de fertilizantes de base ao oferecer nutrição equilibrada, com opções enriquecidas com micronutrientes e adaptadas às condições dos solos brasileiros. A combinação entre qualidade e formulação contribui para maior consistência produtiva”, destaca Wagner Vieira, diretor comercial da Cibra.

Em seu estande, a companhia também apresenta a ação “Jornada da Produtividade”, uma experiência imersiva que conecta a necessidade nutricional da planta à origem e à eficiência agronômica do fósforo, demonstrando como o manejo adequado impacta o desempenho no campo.

O percurso conduz o produtor por diferentes etapas que explicam desde a extração da matéria-prima até a aplicação na lavoura. A narrativa destaca o papel do fósforo como base do desenvolvimento vegetal, essencial para o fortalecimento radicular, o arranque inicial e o enchimento de grãos (<https://www.youtube.com/watch?v=agDlXym9dwl>).

Fenagra 2026 consolida protagonismo no setor Feed & Food



A Fenagra - Feira Internacional da Agroindústria Feed & Food, Tecnologia e Processamento - é o ponto de encontro de grandes players dos setores de Pet Food, Nutrição Animal, Graxarias, Biodiesel, Óleos e Gorduras da América Latina. O evento acontecerá de 12 a 14 de maio, das 11h às 19h, no Distrito Anhembi, em São Paulo. A entrada é gratuita e o credenciamento já pode ser realizado pelo site www.fenagra.com.br.

Em sua 19ª edição, a feira reunirá 250 expositores, entre empresas nacionais e representantes internacionais, vindos dos Estados Unidos, Rússia, Austrália, países da Europa, Ásia, América do Sul e Arábia Saudita que ocuparão dois pavilhões, somando 26 mil m² de área de exposição. A expectativa da organização é receber aproximadamente 14 mil visitantes.

A maior parte dos expositores é formada por empresas do segmento de Pet Food e Nutrição Animal (Animal Feed - Aves, Suínos e Bovinos - e Aqua Feed) seguido pelos setores de Frigoríficos e Graxarias (Reciclagem Animal), Biodiesel, Óleos e Gorduras Vegetais (destinados tanto à nutrição humana quanto à produção de biocombustíveis).

Entre os participantes estão fabricantes de máquinas e equipamentos, fornecedores de matérias-primas e insumos, empresas de tecnologia, equipamentos laboratoriais e prestadores de serviços especializados, compondo uma cadeia completa de soluções para a indústria.

Reconhecida por sua relevância estratégica para a cadeia Feed & Food, a Fenagra cresce a cada ano. Em 2026, o evento registra um aumento de 70% na área comercializada em relação à edição anterior. Expositores que já participam, neste ano, ampliaram seus estandes, enquanto novas empresas passam a integrar a feira, o que fortalece o alcance do evento e amplia a diversidade de soluções e tecnologias apresentadas.

“Com quase duas décadas de trajetória, a Fenagra segue expandindo sua representatividade ao conectar indústrias, fornecedores, especialistas e compradores, promovendo inovação, sustentabilidade, troca de conhecimento e geração de negócios em escala global. A expectativa é que o volume negociado durante a feira ultrapasse R\$ 1 bilhão”, declara Daniel Gerald, diretor da feira.

Safra de trigo em SP deve ter redução de área em 2026

O plantio de trigo no estado de São Paulo deve registrar uma retração de área na próxima safra, reflexo direto de um mercado global com oferta ampla e preços pressionados. O cenário de incerteza para o ciclo de inverno foi o tema central da primeira reunião do ano da Câmara Setorial do Trigo de São Paulo, realizada na quinta-feira, 5/3.

A reunião, que também foi transmitida online, ocorreu de forma híbrida na sede da Cooperativa Agroindustrial de Capão Bonito (CACB) e reuniu lideranças, cooperativas e analistas para traçar as diretrizes do setor.

Para o novo presidente da Câmara Setorial, Ruy Zanardi, o momento é decisivo para o planejamento do produtor. “Devido à situação do mercado mundial do grão, pode haver uma diminuição de área em São Paulo este ano. O plantio de trigo ainda é uma das melhores opções para culturas de inverno, tendo em vista a garantia da liquidez dada pela indústria de moagem paulista e que, agronomicamente, o trigo contribui com o aumento de produtividade da cultura da soja”, afirmou durante a reunião.

O coordenador Técnico Airton Rodrigues pontuou que o desânimo do produtor é real: “A parte financeira precisa andar junto com a qualidade para o plantio ser viável. O produtor enfrenta riscos de clima e granizo, e precisa de segurança no campo para investir”.

Destaque I



Consultoria personalizada para impulsionar retomada do agro gaúcho

Com a previsão de um volume de safra 25% superior ao último ciclo, o Santander chegou à Expodireto Cotrijal, em Não-Me-Toque (RS), apostando na retomada do agro gaúcho. Na feira, que acontece até 13 de março, o Banco estabeleceu um canal direto com os produtores para diagnosticar cenários individuais e oferecer o suporte necessário para a saúde operacional e a retomada da produção no campo. Segundo Carlos Aguiar, diretor de Agronegócios do Santander, embora o cenário ainda exija cautela, os sinais de recuperação já são visíveis. “Diferentemente de outras regiões, o Rio Grande do Sul enfrentou desafios climáticos específicos. Nosso papel na Expodireto é sentar ao lado do empreendedor rural e apoiar na escolha das soluções que melhor se adaptem ao seu fluxo de caixa atual”, destaca.

Destaque II



5ª Festa do Cacau com ciência, sustentabilidade e chocolate do campo à barra

Nos dias 28 e 29 de março, das 11h às 19h, o Instituto Biológico (IB), órgão vinculado à Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, realizará a 5ª Festa do Cacau, dentro da programação do 35º Instituto Biológico de Portas Abertas. Mais do que uma celebração gastronômica, o evento convida o público a mergulhar no universo do cacau e do chocolate em uma experiência que conecta ciência, sustentabilidade, inovação e impacto social: do plantio à produção “bean to bar”. Mais do que um espaço expositivo, o cacau do IB é um laboratório vivo de pesquisa aplicada, difusão tecnológica e educação científica aberto à sociedade. Endereço: Av. Conselheiro Rodrigues Alves, 1252 - Vila Mariana, São Paulo (SP). Entrada solidária mediante doação de 1 kg de alimento não perecível, destinado ao Fundo Social de São Paulo.

Transição sustentável pode redefinir empregos em Mato Grosso

Um estudo recente da Agenda Pública aponta que Mato Grosso, maior polo da agropecuária extensiva do país, já enfrenta os efeitos da transição para uma economia de baixo carbono — e o impacto pode atingir diretamente o emprego e a competitividade do agro brasileiro. A pesquisa analisou dados de 2018 a 2024 e mostra que cinco municípios mato-grossenses, sendo eles: Diamantino, Sorriso, Campo Novo do Parecis, Nova Ubiratã e Sapezal, concentram mais de 22 mil vínculos formais na agropecuária extensiva. O estudo indica que essa concentração amplia a exposição a oscilações de preços internacionais, eventos climáticos extremos e novas exigências ambientais impostas por mercados compradores, especialmente em cadeias voltadas à exportação. Sem adaptação, o risco é perda de competitividade e acesso a mercados estratégicos. Ao mesmo tempo, a pesquisa aponta oportunidades para modernização produtiva.

Sustentabilidade no campo impulsiona migração para ferramentas a bateria

O mercado global de ferramentas elétricas sem fio está em crescimento, com previsão de expansão de 6,85% ao ano, alcançando R\$197,3 milhões até 2030, segundo pesquisa feita pela Research and Markets. Grande parte da demanda nacional vem do agronegócio, que busca soluções que aumentem a mobilidade, eficiência e promovam maior sustentabilidade, como explica Paula Dani, CEO da Milwaukee Brasil, empresa líder no mercado de ferramentas a bateria (www.milwaukeebrasil.com).

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).

The Natural One assumiu o controle da safra para crescer 30%



A Natural One passa a se chamar The Natural One, nome que estampa agora as embalagens, também renovadas. A iniciativa, que demanda investimentos de marketing e trade marketing tem entre seus principais objetivos transmitir a excelência dos produtos, bem como destacar os ingredientes 100% naturais e a paixão pela vitalidade das frutas e vegetais.

OPINIÃO

Eficiência, segurança e sustentabilidade: o tripé tecnológico que molda o futuro da logística no agronegócio

Rony Neri (*)

A cadeia logística do agronegócio na América Latina atravessa um momento decisivo.

Pressionada por margens estreitas, riscos operacionais elevados e exigências crescentes de ESG, a logística deixou de ser um elo de apoio para ocupar o centro da estratégia competitiva do setor. Nesse cenário, eficiência, segurança e sustentabilidade formam um tripé que está sendo profundamente redesenhado pela tecnologia.

Um dos principais entraves ainda é a fragmentação tecnológica. Segundo o Guia de Tendências do setor, 35% das empresas seguem na “Zona Travada”, com integração manual ou inexistente entre sistemas. Esse cenário compromete a eficiência operacional e amplia riscos. Ao mesmo tempo, 90% das empresas apontam a redução de custos como prioridade máxima, o que explica o movimento de 64,1% delas em retomar a frota própria para conter a inflação logística e retomar o controle da operação. No agronegócio, desafios como baixa conectividade em áreas remotas e alta incidência de acidentes agravam esse contexto.

A modernização, porém, avança de forma desigual. O chamado “Paradoxo da IA” evidencia esse descompasso: enquanto 43,5% dos profissionais usam inteligência artificial para produtividade pessoal, apenas 13,5% das empresas conseguiram integrá-la de forma profunda à operação. A diferença entre usar tecnologia como ferramenta e adotá-la como estratégia define quem ganha competitividade.

Plataformas digitais e análise de dados em tempo real vêm transformando a gestão. Soluções capazes de mapear trajetos mesmo em regiões sem conectividade garantem a continuidade dos dados ao longo da jornada do agro. A análise em tempo real reduz a ociosidade, otimiza rotas e

permite o monitoramento do comportamento do motorista por meio de videotelemetria.

Na segurança, a IA permite abandonar a “lógica de retrovisor” — que apenas registra o evento após o fato — para adotar a prevenção preditiva. O impacto é transformador: casos reais, como o da transportadora Transpanorama, indicam reduções de até 93% na taxa de acidentes rodoviários. Além disso, tecnologias de monitoramento de cabine reduziram em 86% as ocorrências de fadiga e em 70% os excessos de velocidade. A gestão de dados também mitiga riscos de roubos e desvios, combinando tecnologia com investimento em capacitação, prioridade para 62,1% das empresas até 2026.

Essa sinergia entre dados e comportamento humano gera resultados diretos no balanço financeiro, como demonstra o case da Terra Minas: a precisão no monitoramento e a condução técnica otimizada resultaram em uma economia de 20% no consumo de combustível, além de uma redução de 25% nos custos de manutenção de pneus e molas, provando que a segurança preditiva é, também, um motor de rentabilidade.

No pilar ambiental, a tecnologia viabiliza ganhos mensuráveis. A otimização de rotas reduz a queima de combustível e a manutenção preditiva diminui emissões. A sustentabilidade, nesse contexto, é consequência direta da eficiência operacional.

O futuro da logística do agronegócio passa por plataformas abertas, IA de profundidade e uma força de trabalho digital, impulsionada pela Geração Z, que já representa 18,5% do setor. Investir em tecnologia deixou de ser opcional. Em um mercado que não tolera mais ineficiência, somente operações orientadas por dados serão capazes de crescer com competitividade, resiliência e responsabilidade.

(*) Diretor-executivo da Platform Science na América Latina.

Agricultura regenerativa avança com projeto-piloto da RTRS

Manejo adequado transforma práticas consolidadas em métricas auditáveis e conecta produtividade à agenda de clima, solo e biodiversidade

A Mesa Global da Soja Responsável (Round Table on Responsible Soy - RTRS) avança na consolidação de seu projeto-piloto de agricultura regenerativa no Brasil tendo como uma das referências a Fazenda Paiaguás, da SLC Agrícola, no Mato Grosso. A iniciativa busca avaliar a adoção de práticas de agricultura regenerativa por produtores de soja e coletar experiências e lições aprendidas com os produtores para aprimorar o protocolo piloto da RTRS.

Integrada à operação da SLC Agrícola desde agosto de 2000, a Fazenda Paiaguás passou por um processo contínuo de expansão e profissionalização. Hoje, soma 28.038 hectares de área própria e mais de 63 mil hectares de área plantada total, com rotação entre soja, milho e algodão, além de infraestrutura completa e projetos sociais no entorno. Em 2025, a fazenda reportou 31.589 hectares e mais de 120 mil toneladas de soja certificada RTRS.

Atualmente, a unidade é considerada estratégica dentro do portfólio da companhia, tanto pelo desempenho produtivo quanto pela adoção de tecnologias e boas práticas de manejo.

Para o gerente de Sustentabilidade da SLC Agrícola, Tiago Agne, a principal contribuição da fazenda ao piloto está na capacidade de testar os indicadores do protocolo em escala real. “A Fazenda Paiaguás traz evidência prática de adoção em larga escala, dentro de um sistema produtivo complexo, que inclui rotação com algodão. Isso permite gerar dados consistentes para calibrar indicadores e baselines mais realistas por região e por sistema produtivo”, destaca.

Segundo ele, o fato de todas as fazendas participantes do piloto trabalharem com algodão agrega valor técnico ao processo. “Conseguimos diferenciar claramente o que é prática, o que é métrica e o que é resultado dentro do checklist. Isso fortalece a robustez do protocolo e sua aplicabilidade prática”, completa.

A participação no projeto-piloto também tem impactado a gestão interna. De acordo com Agne, o diagnóstico padronizado oferecido pela RTRS organiza evidências e orienta a priorização de ações. “O piloto estrutura a avaliação das práticas regenerativas e reforça a lógica de melhoria contínua no nível da fazenda. A análise por solo, clima, biodiversidade e água facilita a tradução de um conjunto amplo de práticas em planos de ação mais objetivos e focados em impacto”, realça.

No campo, as práticas consideradas centrais para a agricultura regenerativa já fazem parte da rotina operacional. O plantio sem intervenção mecânica no solo é adotado em aproximadamente 100% das áreas da companhia. A rotação entre soja, milho e algodão reduz a pressão de pragas e doenças e melhora a ciclagem de nutrientes.



Divulgação

Faz parte também desse processo a manutenção de palhada, presente em parcela relevante das áreas, que contribui para conservação de umidade e adaptação ao estresse hídrico. Além disso, inoculantes são utilizados em 100% das fazendas, enquanto os bioinsumos já representam cerca de 16,7% do total de defensivos empregados.

Conforme compartilha o gerente da Fazenda Paiaguás, Rafael Bellé, o principal ganho é a estabilidade produtiva. “Quando combinamos plantio sem revolvimento do solo, rotação de culturas e cobertura permanente, reduzimos a variabilidade de resultados entre safras. Isso aumenta a previsibilidade do negócio e reduz a exposição a riscos climáticos”, diz.

Ainda de acordo com ele, o monitoramento de indicadores de solo, aliado a uma gestão orientada por dados, permite correlacionar práticas com desempenho agrônomico e tomar decisões mais assertivas ao longo do tempo.

RTRS aprimora protocolo ao incorporar realidade produtiva e variáveis de mercado

A participação da Fazenda Paiaguás, do Grupo SLC, foi considerada estratégica para aprofundar o entendimento sobre a dinâmica do sistema produtivo de soja dentro do projeto-piloto de agricultura regenerativa da RTRS. Segundo Ana Laura Andreani, gerente Global de Padrões e Assurance da RTRS, a experiência prática da unidade evidenciou como a integração com a cultura do algodão influencia diretamente os resultados obtidos, trazendo uma visão concreta sobre os desafios e as oportunidades de sistemas produtivos diversificados.

Com essa mesma visão, Helen Estima Lazzari, consultora externa da RTRS e coordenadora do projeto piloto, complementa que a fazenda também contribuiu ao demonstrar como fatores de mercado impactam as decisões de manejo e plane-

jamento. “Essa constatação reforça que a avaliação da agricultura regenerativa não pode ser dissociada das condições econômicas e comerciais que orientam o produtor, sendo fundamental considerar essas variáveis na construção e aplicação de indicadores”, ressalta.

Para as representantes da RTRS, ao compartilhar dados e experiências operacionais, a Fazenda Paiaguás ajudou a tornar o protocolo mais aderente à realidade do campo, evidenciando que a agricultura regenerativa deve ser analisada não apenas sob a ótica técnica, mas também à luz do contexto produtivo e de mercado que molda as escolhas agrícolas.

A evolução dos processos e rastreabilidade depois da certificação

A SLC Agrícola se tornou membro da RTRS em 2007 e certificou suas primeiras unidades em 2011, figurando entre as pioneiras na América Latina. A Fazenda Paiaguás passou a integrar o programa em 2015 e mantém, desde então, a certificação de soja responsável.

Para Agne, a certificação criou a base necessária para avançar na agenda regenerativa. “A RTRS estruturou processos, fortaleceu a rastreabilidade e consolidou a disciplina operacional. Essa base é fundamental para comprovar a adoção de práticas regenerativas e acompanhar sua evolução ao longo do tempo”, discorre.

Na visão de Bellé, o projeto-piloto amplia o foco da conformidade para resultados em solo, clima, água e biodiversidade, conectando desempenho ambiental a potenciais mecanismos de incentivo no futuro.

“Ao transformar práticas consolidadas em indicadores mensuráveis, o piloto da RTRS sinaliza um novo estágio da produção responsável de soja no Brasil: da conformidade socioambiental à geração comprovada de impacto positivo, em escala”, conclui o gerente da Fazenda Paiaguás.

Escalada no Oriente Médio agita mercados e eleva custos no agronegócio

O recente agravamento das tensões entre Estados Unidos e Irã, marcado por ataques diretos no início do mês, teve um reflexo imediato nos mercados financeiros e global do agronegócio. Esse cenário colocou o risco geopolítico como elemento central na determinação de preços de insumos, frete internacional e exportações no curto prazo.

A reação do mercado foi imediata diante dos ataques, contra-ataques e da ameaça às rotas logísticas no Oriente Médio, sendo o petróleo o principal vetor dessa transmissão. Como o Irã detém uma das maiores reservas mundiais de petróleo, qualquer risco à sua produção ou logística provoca uma elevação imediata no preço da energia.

A elevação do preço do petróleo provoca três impactos quase instantâneos na cadeia do agronegócio: o aumento na competitividade do biodiesel eleva a demanda por óleo vegetal; a valorização do óleo de soja impulsiona o processo de esmagamento; e o complexo da soja, como um todo, é beneficiado por esse cenário.

O movimento da soja neste momento não vem apenas da guerra, mas principalmente da alta do petróleo e da cor-



Yedda Monteiro - analista de inteligência e estratégia

relação com o mercado de energia. Além disso, o petróleo mais caro também tende a elevar custos de frete marítimo e logística; pressionar fertilizantes nitrogenados, que dependem do gás natural; e aumentar o risco de inflação global.

“Esse conjunto de fatores acabou levando Chicago a trabalhar novamente em patamares mais altos. Durante nosso acompanhamento de orçamento feito em fevereiro de 2025, o mercado vinha trabalhando próximo de US\$ 10,2, com teto ao redor de US\$ 10,9. Nas últimas semanas o mercado rompeu

esse intervalo, negociando acima de US\$ 11,30–11,60, sinalizando um movimento típico de prêmio de risco geopolítico”, pontuou a analista de inteligência e estratégia, Yedda Monteiro.

A escalada ou persistência da tensão no Oriente Médio tende a manter os preços do petróleo em patamares mais elevados, o que, por sua vez, sustenta o complexo da soja. Contudo, uma descompressão geopolítica pode levar à retirada de parte desse prêmio do mercado. É comum que momentos de instabilidade geopolítica criem janelas de preço, que nem sempre são movimentos estruturais, mas frequentemente representam boas oportunidades para a gestão de risco e o avanço da comercialização.

Para aproveitar o momento favorável, Yedda recomenda avançar progressivamente na gestão comercial. Isso pode ser feito através de vendas fixas, travas ou estruturas de proteção. Não é necessário vender tudo, mas começar a construir uma posição em um nível de preço que já está acima do considerado no planejamento. “Em resumo, o mercado melhorou e, nesses momentos, a disciplina comercial é geralmente mais crucial do que a tentativa de acertar o topo”, explica.

Impacto no Estreito de Ormuz eleva riscos para a soja brasileira e pressiona preço do óleo de soja ao consumidor

A crise no Estreito de Ormuz, uma das rotas marítimas mais estratégicas do mundo, deixou de ser apenas um problema geopolítico e passou a afetar diretamente a cadeia da soja brasileira — desde o embarque do grão até o preço do óleo de soja consumido diariamente pelas famílias. O fechamento parcial da rota e o aumento do risco de navegação elevaram custos logísticos globais, pressionaram os mercados futuros e reacenderam preocupações sobre o preço de insumos agrícolas essenciais.

O impacto logístico é imediato: prêmios de seguro de guerra aumentam, rotas alternativas ficam mais longas e caras, e embarques podem sofrer atrasos. Embora o Brasil não dependa de Ormuz para enviar soja à Ásia, o mercado marítimo é global — e qualquer choque em uma rota estratégica se espalha para todas as demais.

Além disso, a volatilidade nos mercados futuros se intensifica. A alta do petróleo, comum em períodos de conflito, pressiona custos logísticos e influencia o câmbio. Para Frederico Favacho, sócio de Agronegócios do Santos Neto Advogados, esse efeito chega ao consumidor. “Quando o petróleo sobe, o frete sobe. Quando o frete sobe, a soja fica mais cara. E quando a soja fica mais cara, o óleo de soja — que é um dos produtos mais consumidos no Brasil — tende a acompanhar esse movimento”, explica.

Segundo Ieda Queiroz, coordenadora de contratos de agronegócios do CSA Advogados, a soja é uma das commodities mais sensíveis a esse tipo de instabilidade. “Quando uma rota como Ormuz entra em risco, o frete marítimo sobe no mundo inteiro. Isso afeta diretamente o custo de exportação da soja brasileira e, por consequência, toda a cadeia de derivados, incluindo o óleo de soja”, afirma.



dotsnack_CANVA

MENOS LOJAS E MAIS PLATAFORMA

SHOPPING DO FUTURO: DO VAREJO AO ECOSISTEMA DE SERVIÇOS EM CINCO MOVIMENTOS

Menos lojas e mais plataforma: saúde, conveniência, entretenimento, dados e soluções para lojistas redesenam o papel do shopping na vida urbana

Francisco Ritondaro (*)

Durante muito tempo, o shopping center foi um grande palco do varejo. Mas o consumidor mudou, o tempo virou um ativo escasso, a jornada ficou híbrida e as cidades passaram a exigir mais eficiência em mobilidade, segurança e serviços. O resultado é direto: o shopping do futuro não será definido apenas por lojas, mas pela capacidade de operar como um ecossistema de serviços, que resolve a vida de quem frequenta e aumenta a produtividade de quem vende.

Na prática, não se trata de trocar varejo por serviços. Trata-se de reposicionar o shopping como uma plataforma: um lugar onde consumo, conveniência, bem-estar, experiência e soluções operacionais convivem sustentados por dados e relacionamento. A seguir, cinco movimentos que já estão moldando esse futuro:

Shopping como plataforma de serviços – O shopping deixa de ser apenas um conjunto de contratos de locação e passa a operar como infraestrutura de serviços. Para o consumidor, isso significa resolver necessidades do dia a dia, com previsibilidade e menos fricção. Para o lojista, significa suporte para vender melhor, com informação, tráfego qualificado, ferramentas, padrões operacionais e iniciativas que elevam a conversão.

A lógica muda: em vez de atrair fluxo e torcer pela conversão, o shopping passa a orquestrar jornadas, com serviços que aumentam a frequência e elevam a percepção de utilidade do empreendimento.

Health hubs e bem-estar como âncora contemporânea - Saúde e bem-estar deixaram de ser tendência para virar hábito. O shopping que entende isso cria um polo de recorrência: clínicas, diagnósticos, vacinação, odontologia, estética responsável, academias, terapias, nutrição e serviços correlatos.

O ponto estratégico não é apenas a locação. É a frequência. Um health hub bem desenhado coloca o shopping na agenda do consumidor e reduz a dependência da sazonalidade do varejo. Em um mundo mais seletivo, isso é uma vantagem competitiva.

Entretenimento e experiência como motor de visita - Entretenimento sempre existiu no shopping, mas agora ele assume



Francisco Ritondaro

outra função. Ele vira motor de decisão. Em vez de ser complemento, torna-se razão de visita, especialmente em formatos que geram sociabilidade: experiências imersivas, eventos, atrações familiares, programação cultural e gastronomia com propósito.

A métrica-chave aqui não é quantos vieram. É quantos voltaram. O shopping do futuro desenha a experiência como um produto contínuo, com calendário, narrativa e integração com o mix.

Conveniência real e jornada híbrida (física + digital) – Conveniência não é slogan. É operação. O shopping do futuro será aquele que reduz atrito, ao retirar e devolver compras, lockers, drive-thru, serviços rápidos, integrações digitais úteis e soluções de última milha que não compliquem a vida do cliente.

É aqui que muitos empreendimentos escorregam. Eles querem parecer modernos, mas ainda operam com fricções antigas. Conveniência real depende de processo, sinalização, acessos, TI, segurança e de uma mentalidade de serviço.

Dados, CRM e retail media do shopping – Se o shopping é uma plataforma, ele precisa de um cérebro: dados e relacionamento. O futuro passa por conhecer o cliente, entender a frequência, preferências e jornadas e ativar isso de forma útil — para o consumidor e para os lojistas.

Aqui entram CRM, programas de relacionamento, benefícios, personalização e, naturalmente, a monetização de atenção por meio de retail media. Mas com um detalhe crucial: o retail media não pode ser só inventário de tela. Ele precisa ter capacidade de segmentar e provar impacto, conectando campanhas a tráfego, engajamento, conversão e recorrência.

Case Brasil: Multi – O Multi, plataforma digital da Multiplan, é um bom exemplo de como o shopping passa a atuar também como camada de relacionamento e serviços. Ao integrar comunicação, benefícios, facilidades e pontos de contato digitais, cria-se um caminho para entender comportamento e reduzir fricção na jornada, aproximando o shopping do papel de plataforma e não apenas de endereço.

O ponto mais importante não é ter um app. É a estratégia por trás: utilidade + relacionamento + dados como motor de recorrência e, ao mesmo tempo, como base para oferecer soluções mais inteligentes aos lojistas, às marcas e aos consumidores, por meio de ofertas personalizadas.

Case internacional: Westfield Rise – A Westfield Rise, estrutura de retail media da Unibail-Rodamco-Westfield (URW), reforça uma leitura que considero central para o shopping do futuro. O empreendimento deixa de ser somente o lugar onde as marcas vendem e passa a ser também um agente ativo de geração de demanda, estruturando mídia e ativações como parte do ecossistema.

O que chama atenção nesse modelo é a profissionalização do tema: retail media sai do improviso e ganha lógica de negócio, combinando ativos do ambiente físico (atenção, contexto, presença) com formatos digitais e com a ambição de mensurar impacto. A mensagem é clara: quando bem feito, retail media não é acessório; é uma nova linha de monetização, sustentada por dados, segmentação e prova de valor.

O que isso muda no mix, na operação e nos indicadores - Quando o shopping vira ecossistema de serviços, três mudanças acontecem rapidamente:

- Mix mais funcional e menos redundante: menos variações do mesmo e mais complementaridade entre consumo, serviços e experiência;
- Operação como vantagem competitiva: segurança, limpeza, acessos, filas, estacionamento, sinalização, suporte ao lojista e última milha deixam de ser bastidores e viram diferencial percebido;
- KPIs mais sofisticados: além de fluxo e vendas, entram com força frequência, recorrência, tempo de permanência, engajamento no CRM, conversão por jornada, impacto de campanhas e produtividade por metro quadrado, com leitura mais granular.

O shopping do futuro não será o que tem mais lojas; será o que resolve mais coisas com menos fricção, cria motivos reais de visita e opera com inteligência de dados. Em um mundo de consumidor seletivo e agenda concorrida, o shopping que entrega utilidade entra na rotina. O shopping que entrega só vitrine vira obsoleto.

(*) Especialista em shoppings, outlets e varejo e sócio-diretor e CEO da Gouvêa Malls.



Ling_Cho_Pan_CANVA