

DECISÕES DE COMPRA

SEIS TENDÊNCIAS QUE VÃO REDEFINIR O MERCADO B2B NO BRASIL EM 2026

▶▶ Leia na página 8

Concursos públicos e a ameaça ao sonho da estabilidade

São alarmantes os dados no sentido de que candidatos aprovados em concursos públicos têm recorrido cada vez mais ao Judiciário para reivindicar o direito à nomeação.

Vamos aos números: o Brasil registrou no último ano, em média, 122 novas ações por dia envolvendo disputas sobre classificação e preterição, conforme um levantamento inédito com base no BI (Business Intelligence) do CNJ (Conselho Nacional de Justiça).

Primeiramente, é necessário abordar o assunto com o máximo de cuidado. Aqui falamos de brasileiros que sonham com um emprego com a estabilidade do serviço público e com uma maior remuneração, entre outros benefícios. Geralmente, a preterição que se torna disputa judicial ocorre quando a administração pública desrespeita a ordem de classificação do concurso e candidatos aprovados são ultrapassados ou ignorados na convocação para o cargo.

Nesses casos, resta ao candidato prejudicado recorrer ao Judiciário para reivindicar o direito à nomeação. E, como já foi observado, cada vez mais isto tem acontecido. Em 2025, o país ainda teve 44.605 novos processos sobre o tema, frente a 35.332 em 2024, um aumento de 26,5% em apenas um ano. Na comparação com 2020, o crescimento é ainda mais expressivo. Naquele ano, foram registrados 27.330 processos, número 63,21% menor que o observado em 2025.

Uma primeira orientação aos candidatos a concursos com problemas deste tipo é que tenham atenção com o edital. Ele próprio prevê a possibilidade de contestar notas, questões ou critérios de correção.

ROYAL_CANVA



“Sabemos que existe atualmente muito mais acesso à informação sobre regras de concursos públicos e maior transparência na divulgação de decisões judiciais sobre o tema.

Deste modo, se o candidato identificar erro ou inconsistência, o ideal é apresentar o recurso no prazo, apontando de forma objetiva os pontos equivocados.

Caso a reclamação administrativa não seja bem-sucedida, o que tem se tornado cada vez mais frequente, o caminho para a resolução se dá no âmbito judicial, podendo abranger desde a impugnação do edital até o ajuizamento da ação judicial cabível.

É crucial observar o prazo para esse tipo de questionamento. O prazo prescricional para ajuizar ação judicial por preterição (preterição de candidato na nomeação em concurso público) é de cinco anos, contados a partir da data em que outro

servidor foi nomeado em detrimento do candidato aprovado.

Por fim, é possível olhar todos os números ao menos por uma ótica positiva. O aumento das ações judiciais também pode estar relacionado à maior conscientização dos candidatos sobre seus direitos.

Sabemos que existe atualmente muito mais acesso à informação sobre regras de concursos públicos e maior transparência na divulgação de decisões judiciais sobre o tema. E isso faz com que candidatos que identificam possíveis irregularidades busquem com mais frequência a via judicial para verificar se houve desrespeito às regras do edital ou à ordem de classificação.

Em regra geral, o candidato a concurso público deve acompanhar regularmente os atos publicados pela administração e observar o prazo de validade do concurso. Caso surja alguma situação que indique possível desrespeito à ordem de classificação, é o momento de agir e não deixar ser tomado o seu direito.

(Fonte: Raphael de Almeida é Advogado especialista em concursos públicos).

Sete hábitos que ajudam casais a prosperar empreendendo no mercado pet

Com setor que movimenta R\$ 78 bilhões no Brasil, organização de papéis e gestão profissional se tornam decisivas para negócios familiares. ▶▶

Restaurantes recorrem à formação interna e adotam práticas para reduzir a rotatividade

Escassez de mão de obra leva empresários a investir em treinamento padronização de processos e desenvolvimento de equipes para reduzir a rotatividade. ▶▶

Cidadania italiana: entre a turbulência legislativa e a força do direito constitucional

Nos últimos meses, o tema da cidadania italiana voltou ao centro do debate jurídico internacional. ▶▶

Planeje hoje, desfrute amanhã: como construir uma aposentadoria segura?

Mais do que investir, trata-se de garantir autonomia, tranquilidade e qualidade de vida no futuro. ▶▶

Literatura

Livros em Revista

Ralph Peter



▶▶ Leia na página 4

Política

Reputação ilibada

Heródoto Barbeiro



▶▶ Leia na página 2

Economia da Criatividade

Decisão Educacional de Alto Investimento: Como Estruturar Estratégias para Ciclos Longos

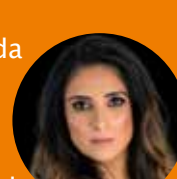


Carol Olival

▶▶ Leia na página 6

Negócios & Carreira!

Liderança humanizada e carreira global: a trajetória de Ana Real



Fabiana Monteiro

▶▶ Leia na página 5

Negócios em Pauta

Cátedra OEI
ELENA
PISCOPIA

Idp OEI



Pesquisadora brasileira é premiada por trabalho em Matemática Antirracista

Com um artigo sobre matemática antirracista, a professora Juliana Theodoro de Lima, da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), foi uma das vencedoras do 1º Concurso de Artigos Científicos da Cátedra Elena Piscopia, iniciativa da Organização de Estados Ibero-Americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI). A premiação busca incentivar a produção acadêmica voltada ao tema da Transição Justa, conceito que articula dimensões sociais, ambientais e econômicas para orientar processos de transformação produtiva e tecnológica. Intitulado "Educação e Transição Justa: caminhos para a equidade social em tempos de transformação – matemática antirracista e decolonial como ferramenta de reparação histórica e tecnológica", o artigo conquistou o segundo lugar no eixo Educação e Capacitação Profissional, uma das categorias do edital. O trabalho foi desenvolvido em colaboração com a professora Cleonis Viater Figueira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (<https://oei.int/pt/escritorios/brasil/noticia/oei-lanca-i-concurso-de-artigos-cientificos-da-catedra-elena-piscopia/>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI



Edital de R\$ 3,9 milhões para ampliar presença de pequenos negócios no e-commerce

@A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), iniciou ontem (2) as inscrições para o edital E-commerce BR 2026, a maior iniciativa de fomento ao comércio eletrônico no país. Com investimento de R\$ 3,9 milhões, o programa vai selecionar e premiar projetos que desenvolvam soluções para ampliar a presença digital de pequenos negócios nas vendas online. A novidade desta edição é a inclusão dos microempreendedores individuais (MEIs) entre os públicos que serão atendidos pelas iniciativas apoiadas, além de micro, pequenas e médias empresas. As inscrições estão abertas até 5 de maio, na página do programa. Embora o comércio eletrônico brasileiro siga em expansão, a distribuição regional das vendas ainda é bastante concentrada. O Sudeste lidera com 77,2% das vendas online, seguido pelo Sul (14,1%). Já o Nordeste responde por 5,5%, o Centro-Oeste por 2,5% e o Norte por apenas 0,6%. ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

Reputação ilibada



Heródoto Barbeiro (*)

Ou por cursar Direito ou pela difusão na mídia, a maioria da população sabe que ministro do Supremo Tribunal Federal deve ter reputação ilibada.

Profundo conhecimento jurídico. A mulher de César não basta ser honesta, tem que parecer honesta, dizem os críticos da magistratura. Assim, um ministro não pode se envolver em escândalos de qualquer natureza e virar manchete nos veículos de comunicação. Todos eles sabem disso e fogem dos jornalistas como um vampiro de uma réstia de alho.

Porém, há situações em que a exposição na mídia é inevitável, especialmente quando envolvem fatos passados de sua biografia, coisa que já esqueceu, mas que, por qualquer motivo, fútil ou não, voltam ao noticiário. Tornam-se estrelas dos jornais na televisão, no rádio, e em outras plataformas. Os vazamentos de fatos são inevitáveis, especialmente se um processo em curso no Tribunal envolve a participação de muitos atores. É inevitável.

As versões, muitas vezes, são mais fortes do que os fatos. E há várias sobre o mesmo acontecimento. Com isso formam-se correntes de opinião pública com grupos antagonísticos que debatem no calor da emoção. O radicalismo pode atingir a conduta pessoal do ministro e não suas decisões no Tribunal. Um deles está em dúvida se deve ou não pôr em risco sua carreira no mais alto posto do Poder Judiciário e se envolver no julgamento de um escritor acusado de propagar pornografia. Trocar a toga por um livro repudiado pelos setores mais conservadores da sociedade. Nunca na história

do Judiciário as portas de um Tribunal ficaram tão escancaradas como atualmente. O povo não sabe de cor o nome dos jogadores da seleção nacional de futebol, mas sabe detalhes das argumentações e lances da vida íntima do promotor e do advogado de defesa.

O julgamento que busca punir o autor de um livro, considerado por uns como pornográfico e por outros uma obra de arte, enche as salas e corredores do tribunal. Câmaras de vídeo são proibidas no plenário do julgamento, com o que dezenas de jornalistas se atulham em uma pequena sala do prédio.

A acusação tem provas robustas contra o autor, que a defesa garante que já morreu e que o que está sendo julgado não é o livro, é a liberdade de expressão garantida pela Constituição do país. A impressão geral, na medida em que o julgamento avança, é que a causa está perdida e os ultraconservadores vão poder comemorar. E confirmar que uma obra pornográfica é capaz de incitar jovens à violência, inclusive ao estupro. No último instante, o senador concorda em depor. Ele é cotado para a Suprema Corte.

O senador Bainbridge confessa que é o verdadeiro autor do livro Os Sete Minutos, sob o pseudônimo de J J Jadway e convence os jurados a considerar o livro uma obra de arte. Vitória da primeira emenda. Bainbridge liga para o presidente da República e pede para não mais indicar o seu nome para o Supremo Tribunal Federal.*

* Baseado no livro de Irwing Wallace, Os Sete Minutos, publicado pela Nova Fronteira.

(*) - É professor e jornalista, âncora do Jornal Novabrazil, colunista do R7, do Podcast. Mestre em História pela USP e inscrito na OAB. Palestras e mídia training. Canal no Youtube (www.herodoto.com.br).

Irã ameaça Big Techs

A Guarda Revolucionária (IRGC, na sigla em inglês) é a organização armada mais poderosa do Irã e um dos principais pilares de sustentação do regime dos aiatolás. A instituição está subordinada diretamente ao líder supremo daquele país.

Vivaldo José Breternitz (*)

A IRGC anunciou que pretende atacar operações de grandes empresas de tecnologia norte-americanas no Oriente Médio, abrindo uma nova frente na guerra que vem sendo travada na região.

As ameaças a nomes como Apple, Google, Microsoft, Meta, NVIDIA e Tesla, o Irã sinaliza que vê o setor tecnológico como parte estratégica da infraestrutura de poder dos Estados Unidos, e, portanto, como alvo legítimo na guerra ora em andamento.

A ameaça vai além: funcionários dessas empresas foram instruídos pela IRGC a abandonar imediatamente seus postos; moradores próximos às instalações das mesmas receberam orientação semelhante.

O comunicado da IRGC associa empresas de tecnologia da informação e inteligência artificial ao processo de planejamento e execução dos ataques que vem sendo feitos ao Irã, justificando a ofensiva como resposta às mortes de líderes iranianos.

Esse posicionamento é típico da guerra híbrida, um tipo de conflito não convencional que combina estratégias militares tradicionais com ações cibernéticas, informacionais, econômicas e políticas, tornando-se uma forma de guerra usada para desestabilizar adversários sem necessariamente recorrer a batalhas convencionais.

Assim, os ataques cibernéticos e de drones contra centros de dados, como os que atingiram a Amazon no Bahrein e nos Emirados Árabes Unidos, se tornam instrumentos de pressão política e militar. O impacto econômico é imediato: interrupções em serviços críticos como a Amazon Web Services afetam não apenas governos e empresas, mas também milhões de usuários na região.

A escalada sugere que o Irã busca fragilizar a presença tecnológica dos EUA e de seus aliados no Oriente Médio, transformando companhias privadas em peças centrais no tabuleiro geopolítico.



Para analistas, o recado é claro: a infraestrutura digital global, antes vista como neutra, está cada vez mais exposta às disputas de poder entre Estados.

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

Certificação ITIL passa a ser critério de escolha de service desk no Brasil

O mercado brasileiro de service desk atravessa um ponto de inflexão. Se até poucos anos atrás afirmar que uma ferramenta era “aderente à ITIL” bastava para compor um discurso comercial consistente, hoje a exigência é outra: comprovação formal. Editais públicos recentes passaram a incluir certificações de ferramenta como requisito técnico, estabelecendo quantitativos mínimos de processos avaliados e exigindo evidência verificável. Em paralelo, a própria maturidade das áreas de TI elevou o padrão de comparação entre fornecedores. O que antes era diferencial competitivo tornou-se filtro de entrada.



Felipe Requião

Esse movimento ocorre em um contexto de consolidação da ITIL como linguagem comum da governança de serviços. A pesquisa IT Service Management 2023, desenvolvida pela OTRS Group, indicou que 65% das empresas brasileiras já utilizavam ITIL como base de seus processos de ITSM, e cerca de 30% planeja ampliar essa adoção no curto prazo. A consequência direta é a padronização das expectativas: se a maioria opera sob o mesmo referencial, o software precisa ser compatível de forma objetiva, não apenas declaratória.

Da conformidade à execução: o novo padrão competitivo

Esse novo padrão altera profundamente a dinâmica competitiva. Quando ITIL vira requisito mínimo, o debate desloca-se para execução. A comparação entre fornecedores passa a considerar profundidade de integração, maturidade da CMDB, consistência dos workflows, capacidade de automação, aderência a SLAs, rastreabilidade de mudanças e qualidade dos relatórios gerenciais. Em outras palavras, a discussão sobe de nível.

A evolução da própria ITIL reforça essa mudança. A versão 4, lançada em 2019,

ampliou o foco de processos isolados para práticas integradas e criação de valor. O Service Value System exige visão sistêmica, integração com DevOps, automação, governança de dados e alinhamento com objetivos estratégicos. Assim, uma ferramenta de service desk que se limite ao registro de chamados já não atende às expectativas de organizações que operam em ambientes digitais complexos.

Para fornecedores nacionais, isso representa tanto pressão quanto oportunidade. Pressão porque a ausência de certificação formal pode antecipar exclusões em processos seletivos mais rigorosos. Oportunidade porque a maturidade do comprador também valoriza proximidade, flexibilidade e entendimento do contexto local — desde que a base metodológica esteja bem estabelecida.

Essa transição também afeta a forma como as áreas de TI estruturam seus times. Editais e contratos passaram a exigir profissionais certificados, especialmente para funções de coordenação e supervisão de serviços. A combinação ferramenta certificada e equipe qualificada cria um duplo critério de maturidade. A governan-

ça deixa de depender exclusivamente da tecnologia e passa a refletir competência organizacional.

Há ainda um aspecto menos visível, mas igualmente relevante: a certificação funciona como instrumento de mitigação de risco contratual. Em disputas administrativas e recursos de licitação, a presença ou ausência de certificação formal tem sido utilizada como argumento técnico. Isso reforça o papel da evidência documental na sustentação jurídica das contratações.

O resultado desse conjunto de fatores é a redefinição do que significa “estar alinhado à ITIL” no Brasil. Não se trata apenas de adotar terminologia ou desenhar processos com base no framework. Trata-se de demonstrar, com documentação e validação externa, que a ferramenta sustenta práticas consolidadas e que a operação consegue executá-las com consistência.

Para o comprador, o ganho é previsibilidade. A certificação de ferramenta oferece um ponto de partida verificável. Para o fornecedor, o desafio é equilibrar conformidade e diferenciação. Conformidade garante acesso ao processo. Diferenciação decide a escolha.

O mercado brasileiro de service desk amadureceu. A fase em que bastava afirmar aderência ficou para trás. Agora, a régua é técnica, documentada e comparável. ITIL deixou de ser troféu para tornar-se piso. E, sobre esse piso, a disputa passa a ser por eficiência operacional, capacidade de integração e geração de valor mensurável. Esse é o novo critério de escolha.

(Fonte: Luciano Costa, cofundador da Setrion e da Milldesk Help Desk Software).

News@TI

Debate sobre educação conectada, IA e protagonismo feminino na tecnologia

A Huawei Brasil realizou esta semana, em Brasília, o Education & Women in Tech Forum, evento que reuniu autoridades do governo federal, reguladores, representantes do setor produtivo, academia e estudantes para discutir os próximos passos da educação conectada no país, a formação de talentos em tecnologias da informação e comunicação (TICs), a preparação para a era da inteligência artificial e a ampliação da presença feminina no ecossistema de tecnologia. Os convidados foram recebidos por Yi Xiang, diretor do Conselho da Huawei Brasil, e Fred Xu, presidente de Relações Institucionais da companhia. Ao longo da programação, o fórum reforçou a importância da articulação entre poder público, universidades e iniciativa privada para enfrentar dois desafios centrais ao desenvolvimento digital do Brasil: a qualificação de mão de obra para a nova economia e a construção de um ambiente mais inclusivo, com mais mulheres participando das decisões, da formulação de políticas e da liderança tecnológica (https://www.huawei.com/br/).

Poli Digital acelera expansão na América Latina com API oficial da Meta

A Poli Digital anunciou a ampliação de sua presença na América Latina e projeta dobrar o faturamento ainda neste ano na região. Especializada em automação e gestão de conversas por meio da API oficial do WhatsApp, a Poli Digital já atende, além do Brasil, clientes no México, Argentina e Colômbia, mercados definidos a partir de critérios como escala, maturidade digital e aderência ao modelo conversacional. A escolha pela expansão se apoiou em fundamentos estruturais de mercado e escala digital. O WhatsApp reúne mais de 2 bilhões de usuários ativos no mundo, segundo dados públicos da Meta, e tem na América Latina uma de suas regiões mais estratégicas e engajadas (https://poli.digital/).

Empresas & Negócios José Hamilton Mancuso (1936/2017)

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

Responsável: Lilian Mancuso

Editórias
Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); Ciência/Tecnologia: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioph.com.br);
Comercial: comercial@netjen.com.br
Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; Edição Eletrônica: Ricardo Souza.
Revisão: Maria Cecília Camargo; Serviço Informativo: Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

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

Jornal Empresas & Negócios Ltda
Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080
Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br)
Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90
JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)
Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

Colaboradores: Claudia Lazzarotto, Eduardo Moisés, Geraldo Nunes e Heródotto Barbeiro.

ISSN 2595-8410

Indústria nacional avança 0,9% em fevereiro

A produção industrial avançou 0,9% na passagem de janeiro para fevereiro, segundo crescimento consecutivo. Com o resultado, o setor acumula expansão de 3% este ano

A produção industrial se encontra 3,2% acima do patamar pré-pandemia de fevereiro de 2020, mas ainda está 14,1% abaixo do nível recorde alcançado em maio de 2011.

Os dados são da Pesquisa Industrial Mensal (PIM), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O gerente da PIM, André Macedo, avalia que a indústria recuou as perdas assinaladas nos últimos meses de 2025, com perfil disseminado de crescimento.

"Enquanto janeiro foi caracterizado pela retomada da produção, após um dezembro marcado pela maior frequência de férias coletivas e paralisações técnicas, fevereiro se destaca pelo avanço da produção, possivelmente associado a um processo de recomposição de estoques em diferentes setores industriais", explica o pesquisador.



Com o resultado, o setor acumula expansão de 3% este ano.

Segundo o IBGE, o crescimento da produção industrial foi registrado nas quatro grandes categorias econômicas e em 16 dos 25 ramos pesquisados.

Entre as atividades, as influências positivas mais importantes foram observadas em veículos automotores, reboques e carrocerias (6,6%) e coque, produtos derivados do petróleo e biocombustíveis (2,5%).

"Nesses setores, as principais pressões positivas vêm

de automóveis e autopeças, na indústria automobilística, e derivados do petróleo e álcool etílico, na atividade dos derivados do petróleo e biocombustíveis", disse André Macedo. "A atividade de veículos automotores, reboques e carrocerias acumula expansão de 14,1% nos dois primeiros meses de 2026 e elimina o recuo de 9,5% verificado nos dois últimos meses de 2025", mostra o IBGE.

"A produção de coque, produtos derivados do

petróleo e biocombustíveis, marcando o terceiro mês consecutivo de crescimento, registrou ganho de 9,9% neste período", aponta o IBGE. Entre as atividades que apresentaram recuo, a principal influência veio da produção de farmacêuticos e produtos químicos (-5,5%), que intensificou a queda verificada no primeiro mês do ano (-1,4%).

"Na indústria farmacêutica, caracterizada pela maior volatilidade de seus resultados, observa-se o segundo mês consecutivo de queda, influenciado, em grande medida, pela elevada base de comparação, em função do avanço de 19% acumulado nos dois últimos meses de 2025", explica o gerente da pesquisa. A pesquisa também destaca os impactos negativos observados nos setores de produtos químicos (-1,3%) e de metalurgia (-1,7%) - (ABr).

MinC abre prazo para indicar nomes à Ordem do Mérito Cultural

O Ministério da Cultura (MinC) abriu o prazo para a indicação de personalidades, instituições, coletivos ou órgãos que possam ser premiados com a Ordem do Mérito Cultural (OMC) 2026. O prazo segue até o próximo dia 9, e qualquer cidadão pode propor nomes à premiação, considerada a maior honraria pública do setor cultural brasileiro.

Podem ser indicados nomes de diversas áreas que tenham contribuído de forma relevante para o desenvolvimento cultural do país, como: arquitetura, audiovisual, culturas indígenas, cultura digital, literatura, música e artes cênicas. O processo exige o envio de argumentação que fundamente a indicação, com uma justificativa de, no mínimo, 500 caracteres, que destaque o impacto da atuação do indicado.

Instituída pela Lei nº 8.313, de 1991, a Ordem do Mérito Cultural tem como finalidade

valorizar agentes culturais brasileiros ou estrangeiros que ajudam a moldar a identidade e a diversidade cultural do país. Retomada em 2025, após um período de interrupção, a honraria condecorou 112 pessoas e 14 instituições, sob o tema "40 anos do MinC: Democracia e Cultura".

Entre os homenageados estavam as atrizes Zezé Motta e Fernanda Torres, as sambistas Alcione e Leci Brandão, e os escritores Conceição Evaristo e Daniel Munduruku. Para a ministra da Cultura, Margareth Menezes, a premiação reafirma o papel estruturante da cultura na sociedade:

"A volta da Ordem do Mérito Cultural é um marco importante, pois valoriza aqueles que constroem a nossa cultura com dedicação e talento. É o reconhecimento da cultura enquanto alicerce para a democracia e para a construção de um país mais inclusivo e diverso", destacou (ABr).

Produção de petróleo e gás natural do Brasil bate recorde em fevereiro

A produção de petróleo e gás natural no país bateu recorde em fevereiro de 2026, segundo balanço divulgado pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). Foram produzidos 5,304 milhões de barris de óleo equivalente por dia (boe/d), medida que abrange tanto o petróleo quanto o gás natural. O recorde anterior foi registrado em outubro de 2025, com 5,255 milhões de boe/d.

Considerando apenas o petróleo, foram extraídos 4,061 milhões de barris por dia (bbl/d) - uma variação positiva de 2,7% na comparação com o mês anterior e um aumento de 16,4% em relação ao mesmo mês de 2025. Já a produção de gás natural em fevereiro foi de 197,63 milhões de metros cúbicos por dia (m³/d). Nesse caso, houve crescimento de 2,3% frente a janeiro, e de 24,5% na comparação com fevereiro de 2025.

A produção foi obtida em 6.079 poços, sendo 582 marítimos e 5.497 terrestres. Os campos marítimos produziram 98% do petróleo e 87,8% do gás natural do país. Os campos operados pela Petrobras, sozinha ou em consórcio com outras empresas, foram responsáveis por 89,46% do total produzido.

O pré-sal respondeu por 80,2% da produção brasileira, com um total de 4,243 milhões de boe/d em fevereiro. Houve crescimento de 2,3% em relação ao mês anterior e de 20,1% na comparação com o mesmo mês de 2025. Foram extraídos 3,264 milhões de bbl/d de petróleo e 155,56 milhões de m³/d de gás natural de 181 poços no pré-sal. O Campo de Tupi, na Bacia de Santos, foi o maior produtor do país tanto para o petróleo quanto para o gás natural, com 865,98 mil barris por dia e 42,87 milhões de m³/d (ABr).

Split payment exige que software houses tratem a reforma tributária como estratégia de produto

Jonathan Santos (*)

A reforma tributária brasileira inaugurou um mecanismo que muda profundamente a lógica de arrecadação de impostos sobre o consumo. Trata-se do split payment, modelo em que o valor do tributo é separado automaticamente no momento da liquidação financeira de uma transação.

Em vez do vendedor receber o valor total da venda para depois calcular e recolher o imposto, a parcela correspondente à CBS e ao IBS já é direcionada ao governo no instante em que o pagamento ocorre. Previsto na Lei Complementar nº 214 de 2025, esse mecanismo conecta diretamente o sistema de pagamentos ao sistema fiscal e altera a forma como empresas, bancos e softwares lidam com o fluxo do dinheiro.

O impacto prático aparece em situações corriqueiras: imagine uma empresa vendendo por cartão, Pix ou boleto. Hoje, grande parte dos sistemas foi desenhada para registrar a operação, conciliar o recebimento e só depois organizar a apuração tributária. Com o split payment, essa lógica se inverte. Pagamento, documento fiscal e cálculo do tributo passam a conversar muito mais cedo. A própria Receita Federal do Brasil já descreve essa nova fase como uma mudança na lógica do lançamento por homologação e afirma que o documento fiscal passa a ter papel central, com possibilidade de extinção do crédito tributário em tempo real.

Em outras palavras, o ERP deixa de ser apenas um espelho contábil da operação e se aproxima do coração transacional do negócio. É por isso que 2026 não pode ser tratado como um ano de observação passiva. O Manual da Reforma Tributária do Consumo, publicado pela Receita Federal do Brasil em janeiro de 2026, informa que CBS e IBS já convivem com os tributos atuais desde janeiro deste ano, embora sem pagamento efetivo nessa etapa inicial. O destaque nos documentos fiscais é declaratório, justamente para permitir adaptação.

O mesmo manual registra que já existem serviços digitais, calculadora oficial, apuração assistida e credenciais de acesso a API para a nova estrutura. O recado do governo, portanto, é claro. O período de testes não foi desenhado para contemplação, e sim para desenvolvimento, validação e correção. Quem esperar a fotografia final da regulamentação para começar provavelmente chegará tarde ao ambiente de homologação.

Há ainda um erro estratégico sendo cometido por parte do mercado. Muitas empresas enxergam o split payment apenas

como custo de conformidade, quando ele também representa uma oportunidade de produto. Um ERP que automatiza a conciliação tributária, simula a segregação de valores, organiza contas a pagar e reduz o atrito entre financeiro e fiscal passa a entregar valor agora, e não apenas em 2027.

Esse é o tipo de evolução que fideliza clientes, reduz imprevistos internos e transforma a reforma tributária em argumento comercial. O próprio material oficial do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) resume o espírito da mudança ao afirmar que o split payment automatiza o pagamento do imposto no ato da operação e aumenta a transparência do caminho do tributo. Quem traduzir esse princípio em interface simples e rotina operacional estará construindo vantagem antes da obrigação plena.

Alguns executivos ainda apostam que o melhor caminho é esperar, sob o argumento de que o modelo seria complexo demais ou sujeito a ajustes. Essa cautela é compreensível, mas está mal posicionada no tempo. Justamente por haver construção normativa e tecnológica em curso, a preparação precisa começar antes.

O próprio manual oficial alerta que atos normativos e sistemas ainda estão em desenvolvimento e que mudanças são previstas ao longo da implementação. Em um cenário assim, a empresa que começa cedo não corre mais risco, corre menos. Ela consegue mapear dependências, treinar equipes, revisar integrações com meios de pagamento e testar fluxos reais com margem para erro. Já a empresa que adia transfere toda a complexidade para a última hora.

O Brasil pode transformar o split payment em um marco de modernização tributária. No entanto, isso dependerá menos do texto legal em si e mais da capacidade do ecossistema de software de torná-lo operacional, inteligível e confiável.

A reforma não pede apenas atualização fiscal. Ela exige redesenho de produto, integração entre times e uma nova visão sobre o papel do ERP no negócio do cliente. O debate de 2026, portanto, não é sobre se a mudança virá, porque ela já começou. A pergunta relevante é quem vai usar esse intervalo para construir tecnologia pronta para o novo fluxo do imposto e quem vai descobrir tarde demais que tratou uma virada estrutural como se fosse apenas mais uma obrigação acessória

(*) - Formado em Desenvolvimento de Software, é CEO da TecnoSpeed.

A - Botão do Pânico
Criado pelo Governo de SP para reforçar a proteção às mulheres, o aplicativo 'SP Mulher Segura' reúne de forma mais acessível uma série de serviços como registro de Boletins de Ocorrência (BOs) e um botão com comunicação direta com a polícia em caso de riscos, disponível para quem possui medida protetiva. A ferramenta integra as ações do movimento SP Por Todas, que tem o objetivo de dar visibilidade à rede de proteção e acolhimento a mulheres vítimas de violência. A ferramenta está disponível para iOS e Android.

B - Saneamento Básico
A Tigre, multinacional brasileira líder em soluções para construção civil e cuidado com a água, participa da FEICON 2026 com foco em ampliar o acesso ao saneamento básico no Brasil, especialmente em obras e residências que ainda não contam com infraestrutura adequada. Durante o evento, que acontece entre os dias 7 e 10 de abril, na São Paulo Expo, na capital paulista, a companhia anuncia uma parceria inédita com o Mercado Livre, que passa a comercializar diretamente ao consumidor final a UNIFAM, solução individual de tratamento de esgoto desenvolvida pela Tigre Água e Efluentes.

C - Mais Desejados
Os veículos de carroceria SUV são os mais desejados pelos brasileiros que possuem a intenção de comprar um veículo em 2026. É o que revelam os dados da quarta edição da Pesquisa de Intenção de Compra realizada pelo

Webmotors Autoinsights, ferramenta que fornece dados e informações sobre o mercado automotivo brasileiro. Segundo o levantamento, 40% desejam um modelo de categoria SUV. Na sequência, estão os sedãs, com 28% das menções, seguidos por hatchs, com 17%, picapes, com 9% e peruas, com 3%.

D - Atuação Feminina
Segundo levantamento do Sebrae, o país registrou 4,96 milhões de novos microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte em 2025. Desse universo, os negócios comandados por mulheres superaram em mais de 320 mil o volume registrado no ano anterior, sinalizando um crescimento expressivo da atuação feminina no setor. Entre os pequenos negócios, a maior presença está entre as microempendedoras individuais, que somaram 1,6 milhão de novos CNPJs.

E - Renegociação de Dívidas
O Banco do Brasil anuncia que irá continuar com condições especiais para renegociação de dívidas até o dia 30 de abril. A medida é decorrente do sucesso da campanha realizada em mutirão nacional do setor bancário, no qual o BB chegou a renegociar R\$1,7 bi, com mais de 180 mil acordos ao longo de todo o mês de março. A iniciativa reforça o compromisso do BB com a recuperação da saúde financeira de seus clientes e com o estímulo ao uso consciente do crédito, além de promover a educação financeira como um dos seus pilares de atuação. Saiba mais: (www.bb.com.br/solucaodivididas).

F - Jovem Aprendiz

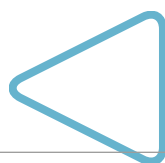
O Sesc-MT está com processo seletivo aberto para preenchimento de vagas de jovem aprendiz na unidade do Sesc Sinop. As inscrições devem ser realizadas até o próximo dia 5. Os interessados em fazer parte do processo seletivo devem se candidatar de forma online, acessando a aba "Trabalhe Conosco" do site (www.sescmt.com.br). O Jovem Aprendiz é um programa brasileiro criado para facilitar a entrada de adolescentes e jovens no mercado de trabalho, oferecendo formação técnico-profissional aliada à experiência prática em empresas.

G - Viagens Corporativas

O valor médio gasto em viagens corporativas cresceu 45% em 2025 em relação ao ano anterior, segundo levantamento feito pela Vólus, empresa de meios de pagamento especializada em cartões de benefícios, gestão de frotas e despesas corporativas. Os dados mostram ainda que cada colaborador gasta, em média, R\$20 mil por ano em deslocamentos a trabalho, com um ticket médio de R\$2.254 por viagem. A maior parte do deslocamento é regional, 80% ocorrem dentro do próprio estado, enquanto 18% são viagens nacionais. Apenas 2% do turismo corporativo envolve destinos internacionais.

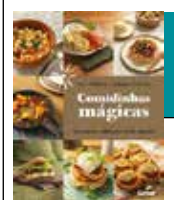
H - Experiência em Metaverso

A história de uma das arenas mais conhecidas do mundo ganha uma nova forma de ser vivida com a chegada de Coliseum: Exposição Imersiva ao Brasil. A experiência estreia no próximo dia 9, no Shopping Vila Olímpia, na zona sul de São Paulo, com produção da empresa Bluebees, marcando sua primeira temporada na América Latina após a estreia internacional em New York, Barcelona e Paris, em dezembro do ano passado. A proposta é conduzir o visitante ao século I depois de Cristo, em uma experiência que atravessa diferentes dimensões da Roma Antiga. Ingressos: (https://www.ticketmaster.com.br/event/coliseum-exposicao-imersiva).



Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



Comidinhas Mágicas: Aventuras culinárias pelo mundo

Manu Buffara e Juliana Dieterich – Senac – É inegável que a cozinha é um dos lugares mais gostosos e aconchegantes da casa, ao menos familiarmente falando. Dificilmente um adulto lembrará de momentos inesquecíveis em outra parte de sua casa, no período infantil, que não seja na cozinha. Momentos de lazer, aprendizado, algumas broncas, cobranças, avisos, etc. As mestras e mui lidimas representantes da gastronomia em todos seus segmentos, elencam receitas, pelo visto, fantásticas, para fazer com que crianças possam aprender a nobre arte. Cada receita vem acompanhada de foto, que nos fazem suspirar. Boa parte do mundo foi contemplada com sua menção em receitas típicas. Uma apresentação ímpar. Parabéns à editora! Um belíssimo presente que deverá ganhar destaque em bibliotecas e cozinhas de bom gosto.



O Jardineiro

Heitor de Moraes – Clube de Autores – O mestre da literatura policial e também de outros temas, novamente brinda seu leitor público com uma narrativa impactante e muito bem urdida. Um cipóal de acontecimentos tem lugar após o falecimento do chefe de uma gangue envolvida em tráfico de drogas. Um interessante drama no qual singelos personagens dão um especial colorido a esta que é sua vigésima terceira obra. Tem-se a impressão que o Heitor, pela sua fluidez e para nosso gaúdio, respira literatura. O final, como de hábito, é surpreendente. Naturalmente, sem “esforço”, prende o leitor da primeira à última página. Um estiloso roteirista. Entretenimento garantido!!



Copiar e Colar Não é Inovação

Fabio Basilone - Fabio é um especialista profissional do mercado securitário. Do alto de mais de quatro décadas de militância, sentiu-se habilitado a trazer ao mundo, seus conhecimentos, convicções e bastante maestria. Escreve posicionando-se dos dois lados da mesa, ou seja, vendedor e comprador ao mesmo tempo. Os problemas de um e de outro, são elencados com bastante respeito e profundidade. De fato, um assunto pouco falado contrastando com seu cunho de salvaguarda, seja pessoal ou patrimonial. Não é um livro didático, antes, mesmo quem não é do ramo poderá obter necessárias e valiosas informações. Extremamente útil!



O Macacão Amarelo

Ricardo Mituti – Fernanda Bondan (Ilustr.) – Consultor – O autor é jornalista, escritor, produtor literário e demais atividades afins. Sempre atrelado às letras, desta feita resolveu emocionar corações. Idealizou e romantizou um evento por demais humano, com sabor e teor realista. Um garoto negro adotado por família de brancos é o ângulo da obra. O leitor (a) poderá imaginar o quão difícil é a tarefa sócio educativa desses pais. Cenas eivadas de preconceitos, outras até com certo bom humor, são retratadas pelo garoto adotado. Este escriba, que também foi salvo pela adoção, deixou-se emocionar. Com certeza o mesmo acontecerá com quem ler suas páginas, poucas, todavia, de profunda conexão humana, com espírito elevado, desprendido. Sente-se uma união verdadeira, entrelaçamento familiar, vibração muito positiva. Com certeza, se merecem!! Que as forças benéficas do universo assim os mantenham. Tocante!!

www.bcctelevision.com.br

Assista ao programa Livros em Revista. Um canal repleto de novidades do universo literário. Entretenimento garantido!



Com apresentação de Ralph Peter.



Conhecimento sem estrutura trava crescimento e impede profissionais de escalar seus resultados

Mesmo com alta qualificação, profissionais enfrentam dificuldade para monetizar expertise e escalar resultados em um mercado que exige mais do que domínio técnico

Apesar do avanço da economia baseada em conhecimento, a conversão de expertise em negócio ainda é um desafio para a maioria dos profissionais. Levantamento da Fundação Getúlio Vargas (FGV), com base em mais de 4 mil negócios, mostra que apenas 12% dos empreendedores conseguem transformar presença e conteúdo em autoridade com resultado financeiro consistente.

Ao mesmo tempo, dados do Edelman Trust Barometer indicam que 68% dos brasileiros confiam mais em especialistas com reputação consolidada do que em empresas, reforçando o peso da autoridade na decisão de compra.

Fernanda Tochetto, psicóloga, empresária e fundadora do Titanium Club, afirma que o principal entrave está na ausência de estrutura para transformar conhecimento em modelo de negócio. “O problema não está no quanto a pessoa sabe, mas no quanto ela consegue organizar isso em produto, posicionamento e entrega. Conhecimento, sozinho, não gera faturamento”, diz.

Segundo a especialista, o mercado passou a exigir uma mudança de postura. Profissionais que antes eram reconhecidos apenas pela execução técnica agora precisam dominar também comunicação, posicionamento e estratégia. “Existe uma diferença clara entre dominar uma habilidade e conseguir transformá-la em negócio. O técnico executa, o empreendedor estrutura, posiciona e escala”, afirma.

Esse movimento ocorre em um ambiente econômico mais exigente. Projeções do Boletim Focus indicam crescimento moderado do PIB brasileiro, o que aumenta a pressão por eficiência, diferenciação e geração de valor percebido. Na prática, isso reduz espaço para modelos baseados apenas em prestação de serviço e amplia a necessidade de novas fontes de receita.

Na avaliação da especialista, um dos erros mais comuns é confundir acúmulo de informação com avanço real. “Muitos profis-



sionais estudam, consomem conteúdo e se preparam constantemente, mas não organizam a execução. O crescimento acontece quando o conhecimento vira ação estruturada e validada no mercado”, afirma.

Entre os principais obstáculos está a dificuldade em organizar a oferta. Profissionais dominam o conteúdo, mas não conseguem transformá-lo em produto claro, com proposta definida e modelo de entrega estruturado. Isso impacta diretamente a capacidade de gerar receita e escalar.

Outro ponto é a ausência de posicionamento. Sem comunicação estratégica, o mercado não reconhece o valor do especialista, o que reduz autoridade e dificulta a conversão em clientes. “Não basta saber muito. É preciso ser percebido como alguém que resolve um problema específico”, diz.

A falta de ambiente também aparece como fator crítico. Segundo a especialista, a convivência com outros empresários e a validação prática aceleram decisões e reduzem erros. “O ambiente certo encurta caminho. Quando o profissional está sozinho, ele tende a repetir padrões que não geram resultado”, afirma.

Impacto direto nos negócios - Quando estruturado, o conhecimento se torna ativo

estratégico. Isso permite ampliar margem, criar novas linhas de receita e reduzir a dependência do tempo operacional. Modelos baseados em educação, mentorias e produtos escaláveis também aumentam previsibilidade e alcance.

Além disso, a construção de autoridade passa a atuar como canal de aquisição. A reputação, nesse caso, deixa de ser apenas percepção e se transforma em mecanismo direto de geração de demanda. “Autoridade não é sobre exposição. É sobre coerência entre o que se fala, o que se entrega e o resultado que o cliente percebe. Quando isso está alinhado, o crescimento deixa de depender apenas de esforço”, afirma.

Por onde começar e o que observar - O primeiro passo é organizar o conhecimento em uma proposta clara, com público definido e problema específico a ser resolvido. A partir disso, é necessário estruturar formato, entrega e modelo de monetização.

Na escolha de mentorias ou consultorias, o critério central deve ser a aplicação prática. Programas que oferecem acompanhamento, plano de ação e ambiente de troca tendem a gerar mais resultado do que conteúdos exclusivamente teóricos. Entre os principais cuidados estão evitar a dependência de redes sociais sem estraté-

gia, replicar modelos prontos sem adaptação e negligenciar o processo comercial. “Sem venda estruturada, não existe negócio. Existe apenas tentativa”, afirma.

A especialista aponta cinco estratégias para transformar conhecimento em negócio - Para sair da lógica técnica e estruturar crescimento, a especialista destaca cinco práticas que devem ser aplicadas de forma integrada:

Antes de listar, ela ressalta que o avanço não vem de ações isoladas. “Crescimento é consequência de método, decisão e consistência. Quando isso não está organizado, o profissional trava”, diz.

1. Estruturar o conhecimento como produto - Transformar a expertise em uma oferta clara, com formato definido, entrega padronizada e resultado mensurável.

2. Definir posicionamento estratégico - Comunicar de forma objetiva para quem se fala e qual problema se resolve, reduzindo ruído e aumentando conversão.

3. Construir autoridade com prova real - Utilizar resultados, depoimentos e casos práticos para validar a entrega e reforçar credibilidade.

4. Criar um processo de vendas estruturado - Organizar a jornada do cliente com etapas claras, focadas em diagnóstico e solução, e não apenas em discurso.

5. Inserir-se em ambientes de execução - Participar de ecossistemas com outros empresários para acelerar decisões, validar estratégias e ampliar conexões.

Para Tochetto, a tendência é que a economia do conhecimento continue avançando, mas com maior nível de exigência. “O mercado não remunera quem sabe mais, mas quem consegue transformar esse conhecimento em solução, resultado e valor percebido. É isso que diferencia quem cresce de quem permanece estagnado”, conclui.

O papel da liderança na Globalização 5.0

Laurent Delache (*)

“Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas”. A frase pode parecer comum e já pouco original, levando em consideração que ganhou amplo reconhecimento por conta da popularidade do livro O Pequeno Príncipe. Apesar de ser uma obra com mais de 80 anos, seus trechos e ensinamentos práticos permanecem presentes no cotidiano da vida pessoal e, até mesmo, no ambiente corporativo.

Indo direto ao ponto, assim como um protagonista que “cativa” ao assumir o papel de líder seu próprio território corporativo, o líder é o autor responsável por semear os sentimentos e as ações

que definem a experiência, a união e o fortalecimento dos colaboradores e de todo o ecossistema ao qual pertencem. E, claro, quando olhamos para uma liderança sustentável em meio às novas etapas da globalização, essa sensibilidade torna-se indispensável.

Na Globalização 5.0, a tecnologia atua como alicerce dos negócios, mas o verdadeiro diferencial competitivo reside na responsabilidade socioambiental e em uma liderança capaz de compreender que o sucesso da marca é fruto de uma governança centrada na confiança e na valorização do ser humano. Exercer esse papel exige o compromisso de garantir que a inovação caminhe lado a lado com a ética, asse-

gurando que o legado construído hoje floresça como um ambiente de trabalho conectado às demandas da sociedade e ao aprendizado contínuo.

O líder que unifica todo o ecossistema

Ao “cativar” a integração tecnológica no ambiente corporativo, a liderança assume o compromisso ético de supervisionar e garantir que o uso da inteligência artificial não resulte em degradação ambiental, exclusão de minorias ou problemas de conduta. Essa governança mais sólida pressupõe que o conselho monitore de perto a neutralidade e a responsabilidade dos sistemas, assegurando que a inovação caminhe lado a lado com a preservação dos valores humanos e a confiança de todos os stakeholders.

Essa nova governança precisa transcender o discurso da alta liderança para ser sentida na base da operação, especialmente em um cenário no qual a tecnologia dita as regras do jogo. Estudos recentes sobre a força de trabalho no Brasil, divulgados pela consultoria global de gestão organizacional Korn Ferry, mostram que a inteligência artificial já representa 74% de relevância para profissionais que desejam ingressar ou permanecer em uma empresa, sinalizando que o talento brasileiro está fortemente sintonizado com a inovação.

Nesse contexto, o líder que busca “cativar” seu time na era 5.0 deve encerrar o investimento em capacitação não como um luxo, mas como uma das únicas estratégias realistas para evitar abismos de conhecimento e garantir

que a evolução tecnológica promova união — e não exclusão interna.

No fim das contas, com a Globalização 5.0, o cenário exige que a conexão entre todos os níveis da empresa, do estagiário ao CEO, seja genuína e se torne uma pauta obrigatória, presente desde as reuniões de conselho até as interações mais informais do cotidiano. Por isso, a cultura organizacional deve ser fortalecida para garantir que, apesar do avanço tecnológico constante, todos saibam operar e “cativar” as novas ferramentas, incluir aqueles que enfrentam dificuldades e adotar práticas que minimizem, de forma efetiva, os impactos ambientais.

(*) CEO Brasil da líder global de experiência do consumidor.

bmgo **BANCO BMG S.A.** COMPANHIA ABERTA - CNPJ/MF nº 61.186.680/0001-74 - NIRE nº 3530046248-3

ATA DA REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO REALIZADA EM 11 DE MARÇO DE 2026.

Data, Hora, Local: 11.03.2026, às 13h, por meio de videoconferência. **Presença:** Totalidade dos membros do Conselho de Administração. **Mesa:** Olga Stankevicius Colpo - Presidente, Deise Peixoto Domingues - Secretária. **Ordem do Dia:** (I) Realização da 8ª emissão pública de letras financeiras, sem garantia de nenhuma natureza (dívida quirográfrica) e sem cláusula de subordinação, em até 2 séries ("Séries"), por meio de sistema de vasos comunicantes, no valor total de até R\$300.000.000,00, no Data de Emissão, com possibilidade de exercício de opção de lote adicional de até 1.000 Letras Financeiras, no valor de R\$ 50.000.000,00 ("Emissão") e "Letras Financeiras", respectivamente, nos termos da Lei nº 12.249, de 11.06.2010, conforme alterada ("Lei 12.249") e da Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 5.007, de 24.03.2022, conforme alterada ("Resolução CMN 5.007"), e a oferta pública de distribuição não sujeita a registro perante a Comissão de Valores Mobiliários ("CVM"), nos termos da Lei nº 6.385, de 7.12.1976, conforme alterada ("Lei do Mercado de Valores Mobiliários"), da Resolução da CVM nº 8, de 14.10.2020, conforme alterada ("Resolução CVM 8"), e das demais disposições legais e regulamentares aplicáveis, nos termos do "Instrumento Particular de Emissão de Letras Financeiras da 8ª Emissão Pública do Banco BMG S.A.", a ser celebrado entre a Companhia e a Pentágono S.A. Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, na qualidade de agente de letras ("Oferta", "Instrumento de Emissão" e "Agente de Letras", respectivamente); (II) Celebração, pela Companhia, de todos e quaisquer instrumentos necessários para realizar a Emissão e a Oferta, bem como autorização para assumir as obrigações oriundas das Letras Financeiras e efetivação da Oferta; (III) Autorização à Diretoria e demais representantes legais da Companhia, incluindo, sem limitação, procuradores com procurações outorgadas de acordo com o estatuto social da Companhia, para que estes pratiquem todos os atos e adotem todas as medidas necessárias para a formalização da Emissão e realização da Oferta, inclusive, mas não se limitando, a assinatura do Instrumento de Emissão, do "Contrato de Coordenação, Colocação e Distribuição Pública, com Dispensa de Registro, sob o Regime de Melhoros Esforços de Colocação, de Letras Financeiras, da 8ª Emissão do Banco BMG S.A." ("Contrato de Distribuição"), e de todos os outros documentos relacionados à Emissão e à Oferta, incluindo eventuais aditamentos aos referidos instrumentos, bem como a ratificação de todos os atos e medidas já praticados nesse sentido; (IV) a autorização à diretoria da Companhia para a contratação dos prestadores de serviços necessários à Emissão das Letras Financeiras e à Oferta, incluindo, sem limitação, o Coordenador Líder, o Agente de Letras e o Escriturador, podendo para tanto, negociar, assinar os respectivos contratos e fixar-lhes os respectivos honorários, bem como, em conjunto com o Coordenador Líder: (a) fixar o Valor Total da Emissão; (b) determinar a realização da Emissão em até 2 Séries, caso aplicável; (c) definir a quantidade de Letras Financeiras da 1ª Série e a quantidade de Letras Financeiras da 2ª Série, caso aplicável, através de sistema de vasos comunicantes, sem quantidade mínima de Letras Financeiras a serem alocadas em cada Série, observado que qualquer uma das séries poderá não ser emitida, desde que emitidas Letras Financeiras em quantidade equivalente a, no mínimo, a Quantidade Mínima da Emissão; e (d) fixar a Remuneração de cada Série, sem necessidade de nova deliberação pela Companhia ou de qualquer reunião de Diretoria, em decorrência do resultado do Procedimento de *Bookbuilding*; e (v) a autorização à diretoria da Companhia e aos procuradores legais da Companhia, nos termos do seu estatuto social e da procuração legal outorgada, conforme aplicável, caso as Letras Financeiras efetivamente emitidas no âmbito da Emissão não tiverem sido totalmente subscritas e integralizadas, para (a) a cancelar o saldo, não colocado no âmbito da Oferta e a Companhia e o Agente de Letras à aditar o Instrumento de Emissão e o DIE para prever a quantidade de Letras Financeiras efetivamente subscritas e integralizadas; (b) em caso de não integralização por questões operacionais (não atribuíveis à Companhia), ou por ausência de integralização por investidor que houver apresentado ordem de investimento, a Companhia e o Agente de Letras poderão realizar, se assim aprovado pelo Coordenador Líder, um aditamento ao Instrumento de Emissão e atualizar o DIE, independentemente de assembleia de titulares das Letras Financeiras ("Titulares") e/ou de aprovação societária adicional da Companhia, para prever a emissão de novas(s) série(s) de Letras Financeiras e integralização em uma só data, com as mesmas características da Letra Financeira cuja integralização não tiver ocorrido, ajustando-se, conforme aplicável, o prazo de vencimento e o Valor Nominal Unitário; ou (c) caso não seja atingida a Quantidade Mínima da Emissão, prosseguir com o cancelamento da Oferta, sendo todas as intenções de investimento automaticamente canceladas e devendo a Companhia restituir integralmente os valores integralizados pelos investidores. **Deliberações Aprovadas:** (I) autorizar a realização da Emissão e da Oferta com as seguintes características principais, as quais serão detalhadas e reguladas no âmbito do "Documento de Informações Essenciais - DIE de Letras Financeiras da 8ª Emissão do Banco BMG S.A.", elaborado nos termos do art. 7º e do Anexo B à Resolução CVM 8 ("DIE") e do Instrumento de Emissão, bem como a celebração do Instrumento de Emissão, demais documentos da Emissão e de eventuais aditamentos a tais documentos, pelos diretores da Companhia e/ou procuradores constituídos, independentemente de aprovação adicional nesse sentido em Assembleia Geral. (II) **Colocação.** As Letras Financeiras serão objeto de distribuição pública não sujeita a registro na CVM, nos termos da Resolução CVM 8 e das demais disposições legais e regulamentares aplicáveis à Oferta, sob o regime de melhores esforços de colocação, com relação à totalidade das Letras Financeiras, nos termos do Contrato de Distribuição, com a intermediação de instituição financeira integrante do sistema de distribuição de valores mobiliários ("Coordenador Líder"), tendo como público alvo investidores em geral ("Investidores"), nos termos do art. 4º da Resolução CVM 8. (b) **Valor Total da Emissão.** O valor total da Emissão será inicialmente de até R\$300.000.000,00 ("Valor Total da Emissão"), observado o disposto no item (c) abaixo e a Opção de Lote Adicional. (c) **Quantidade.** Serão emitidas inicialmente até 7.000 Letras Financeiras, observado o disposto no item (a) acima e sendo que será admitida distribuição parcial no âmbito da Oferta. (d) **Opção de Lote Adicional.** O emitente e o Coordenador, em comum acordo, poderão aumentar a quantidade de Letras Financeiras originalmente ofertadas em até 1.000 Letras Financeiras, equivalentes a R\$ 50.000.000,00, de modo que Valor Total da Emissão seja aumentado para até 7.000 Letras Financeiras, no valor total de até R\$ 350.000.000,00 ("Opção de Lote Adicional"). As Letras Financeiras emitidas em virtude do exercício da Opção de Lote Adicional poderão ser alocadas em quaisquer das Séries das Letras Financeiras, caso seja verificado excesso de demanda no Procedimento de *Bookbuilding*, sendo que tal aumento da quantidade de Letras Financeiras e do Valor Total da Emissão dependerá de nova aprovação societária pelo Emitente. (e) **Valor Nominal Unitário.** As Letras Financeiras terão valor nominal unitário de R\$50.000,00, na Data de Emissão ("Valor Nominal Unitário"). (f) **Destinação dos Recursos.** Os recursos líquidos obtidos pelo Emitente com a Emissão serão integralmente utilizados para alongamento do perfil da dívida, reforço de caixa e para a condução de suas atividades como banco múltiplo. (g) **Séries.** A Emissão será realizada em até 2 Séries, no sistema de vasos comunicantes ("Sistema de Vasos Comunicantes"), sendo que a quantidade de letras financeiras a ser alocada na primeira Série ("Letras Financeiras da 1ª Série") e a quantidade de letras financeiras a ser alocada na segunda Série ("Letras Financeiras da 2ª Série"), caso aplicável, serão definidas no Procedimento de *Bookbuilding*, sem quantidade mínima de Letras Financeiras a serem alocadas em cada Série. (h) **Forma e Comprovação de Titularidade.** As Letras Financeiras serão emitidas sob a forma nominativa, escritural, mediante o depósito e o registro eletrônico na B3 pela Companhia, observadas as normas da B3, conforme definidas em seu regulamento e nos manuais aplicáveis, sendo que, para todos os fins de direito, a titularidade das Letras Financeiras será comprovada por meio de extrato individualizado e, a pedido do Titular ou da Companhia, exclusivamente para fins do art. 38, § 1º, da Lei 12.249, por meio de certidão de inteiro teor, ambos emitidos pela B3. Tal certidão será suficiente para habilitar qualquer medida judicial ou extrajudicial contra a Companhia, inclusive a execução de valores devidos nos termos do Instrumento de Emissão. Adicionalmente, poderá ser emitido extrato pela Companhia ou, se contratado, pelo Escriturador, com base nas informações geradas pela B3. (i) **Convertibilidade.** As Letras Financeiras não serão convertíveis em ações de emissão da Companhia. (II) **Espécie.** As Letras Financeiras não contarão com garantias de nenhuma natureza (dívida quirográfrica) e não contarão cláusula de subordinação. (k) **Escrituração.** A escrituração das Letras Financeiras será realizada pela Oliveira Trust Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., instituição financeira, constituída sob a forma de sociedade por ações com filial na cidade de São Paulo/SP, na Avenida das Nações Unidas, 12901, "11º andar, conjuntos 1101 e 1102 - Parte, Bloco A, Torre Norte, CEP 04.578-910, CNPJ 36.113.876/0004-34 ("Escriturador"). (l) **Data de Emissão.** Para todos os efeitos legais, a data de emissão das Letras Financeiras será aquela a ser definida no Instrumento de Emissão ("Data de Emissão"). (m) **Prazo e Data de Vencimento.** Resalvadas as hipóteses de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado, o prazo de vencimento das Letras Financeiras da 1ª Série será de 2 anos e 10 dias, contados da Data de Emissão ("Data de Vencimento da 1ª Série"); e (ii) Letras Financeiras da 2ª Série será de 2 anos, contados da Data de Emissão ("Data de Vencimento da 2ª Série") e em conjunto com a Data de Vencimento da 1ª Série, ("Data de Vencimento"). (n) **Forma de Subscrição e de Integralização e Preço de Integralização.** As Letras Financeiras serão subscritas e integralizadas, à vista, no ato da subscrição, em moeda corrente nacional, pelo Valor Nominal Unitário. As Letras Financeiras poderão ser subscritas com ágio ou deságio, a ser definido, a critério do Coordenador Líder, se for o caso no ato de subscrição e integralização das Letras Financeiras, desde que aplicado de forma igualitária à totalidade das Letras Financeiras de cada Série integralizadas em uma mesma data, na ocorrência de uma ou mais condições objetivas de mercado, incluindo, mas não se limitando, as seguintes: (i) alteração da Taxa SELIC; (ii) alteração nas taxas de juros dos títulos do tesouro nacional; (iii) alteração no Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo ("IPCA") e/ou na Taxa DI; ou (iv) alteração material nas taxas indicativas de negociação de títulos de renda fixa (debêntures, certificados de recebíveis imobiliários, certificados de recebíveis de agronegócio e outros) divulgadas pela ANBIMA - Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais ("ANBIMA"). (o) **Pagamento do Valor Nominal Unitário.** Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado, nos termos previstos no Instrumento de Emissão, (i) o Valor Nominal Unitário das Letras Financeiras da 1ª Série será amortizado em 1 única parcela, na Data de Vencimento da 1ª Série; e (ii) o Valor Nominal Unitário das Letras Financeiras da 2ª Série será amortizado em 1 única parcela, na Data de Vencimento da 2ª Série. (p) **Atualização Monetária.** o Valor Nominal Unitário das Letras Financeiras não será atualizado monetariamente. (q) **Remuneração.** A remuneração das Letras Financeiras será a seguinte: (i) sobre o Valor Nominal Unitário das Letras Financeiras da 1ª Série incidirão ju-



Fabiana Monteiro (*)

Negócios & Carreira

Liderança humanizada e carreira global: a trajetória de Ana Real

Executiva constrói carreira internacional com foco em pessoas, resiliência e aprendizado contínuo

Ana Real construiu uma trajetória sólida e inspiradora no universo corporativo, marcada por consistência, aprendizado contínuo e uma visão humanizada da liderança. Atual vice-presidente de Recursos Humanos e Global Supply Chain América Latina da Nouryon, a executiva representa um modelo contemporâneo de liderança, que equilibra performance com empatia e desenvolvimento de pessoas.

Natural de São Paulo, Ana cresceu em um ambiente familiar que incentivava a independência e a busca por novos horizontes. Desde cedo, foi estimulada a explorar possibilidades e construir seu próprio caminho, valores que se refletiram diretamente em sua trajetória profissional.

Formada em Administração de Empresas pela Mauá, iniciou sua carreira ainda no primeiro semestre da faculdade, ao ingressar como estagiária em Recursos Humanos. Foi nesse momento que encontrou sua vocação. Ao longo dos anos, investiu fortemente em sua formação, incluindo MBA em Gestão de Pessoas pela FGV, além de especializações e formação em coaching.

Sua primeira grande oportunidade de liderança surgiu ainda jovem, aos 22 anos, na Nestlé. Mesmo sem domínio do inglês — requisito da posição — conquistou o cargo pela atitude e comprometimento com o desenvolvimento. Em pouco tempo, assumiu a coordenação de equipe, demonstrando desde cedo sua capacidade de liderar com responsabilidade e dedicação.

Liderança começa pela atitude, não pela perfeição técnica.

Ao longo de uma década na companhia, consolidou sua base como líder de RH. Posteriormente, na GE, enfrentou desafios complexos, incluindo processos de transformação organizacional e integração cultural após a venda da empresa. Esse período foi marcado por aprendizados intensos, resiliência e amadurecimento profissional.



Ana Real

Resiliência e capacidade de adaptação são diferenciais críticos em ambientes de transformação.

Na Samsung, teve a oportunidade de atuar em um ambiente dinâmico e altamente inovador, ampliando sua visão global e lidando com diferentes culturas organizacionais. Já na Nouryon, assumiu inicialmente a liderança de RH na América Latina e, posteriormente, expandiu sua atuação para um escopo global, incluindo Estados Unidos e Canadá.

A mudança para Houston, em 2024, representou a concretização de um ciclo importante em sua carreira: a experiência internacional consolidada. Nesse contexto, passou a atuar com equipes multiculturais, reforçando sua capacidade de adaptação e liderança em ambientes diversos.

A experiência internacional amplia a visão estratégica e fortalece a liderança global.

Ao longo de sua trajetória, Ana desenvolveu um estilo de liderança pautado na escuta ativa, no empoderamento das equipes e na valorização das individualidades. Para ela, resultados consistentes são consequência de relações de confiança e ambientes colaborativos.

A liderança humanizada gera engajamento, performance e retenção de talentos.

A executiva acredita que o líder do futuro precisa equilibrar tecnologia e conexão humana, mantendo o olhar atento às necessidades das novas gerações. Em um cenário cada vez mais digital, destaca a importância de preservar o relacionamento interpessoal e o desenvolvimento genuíno das pessoas.

O futuro da liderança está no equilíbrio entre tecnologia e conexão humana.

Outro pilar central de sua jornada é a resiliência. Ao longo da carreira, enfrentou momentos de frustração e desafios inesperados, mas sempre encontrou nesses episódios oportunidades de crescimento. Para ela, construir alianças, manter a ética e desenvolver inteligência relacional são fatores decisivos para o sucesso.

Relacionamentos estratégicos e inteligência emocional impulsionam carreiras de alto impacto.

Ana também reforça a importância da educação continuada. Em um mundo em constante transformação, manter-se atualizado e aberto ao aprendizado é indispensável. O domínio de idiomas, por exemplo, foi um diferencial estratégico em sua trajetória, ampliando suas oportunidades no cenário global.

Aprendizado contínuo é um dos principais ativos de carreira no século XXI.

Com uma carreira marcada por consistência e evolução, Ana Real defende que o verdadeiro sucesso está na jornada — na capacidade de aprender, contribuir e impactar positivamente a vida das pessoas.

Para as novas gerações, deixa uma mensagem clara: buscar propósito, desenvolver suas habilidades e manter o brilho nos olhos são elementos fundamentais para construir uma trajetória relevante.

Como ela própria resume, **dedicação, humildade e resiliência são os pilares que sustentam uma carreira de sucesso.**

(*) - Chairman, CEO da Editora Global Partners – Afiliado to Institute of Coaching at McLean Hospital, associate Harvard Medical School – (ICPA).
Conselheira de empresas.

ZABO ENGENHARIA S.A.
CNPJ/MF 07.258.168/0001-40 - NIRE: 35.300.321.260
Ata da Assembleia Geral Extraordinária

Data e Local: 16.12.2025, às 15.30hs., na sede social, à Rua Estados Unidos, 1.044, sala 2, Jardim América, 01427-001, em São Paulo, SP. **Convocação:** Dispensada nos termos da Lei. **Presenças:** Acionistas representando a totalidade do capital social. **Mesa:** Presidente: Sr. David Zaborowsky, Secretário: Sr. Gilberto Zaborowsky. **Ordem do Dia/Deliberações:** 1. Aprovar o balanço patrimonial extraordinário em anexo (Anexo 3), que, nos termos do art. 21 do Contrato Social e art. 204, § 1º da LSA, abrange o período entre 01.01.2025 e 31.10.2025; 2. Considerando que o balanço patrimonial extraordinário registrou lucro acumulado no valor de R\$ 202.724.601,00 e saldo de dividendos a pagar de R\$ 74.275.441,32, resolvem os acionistas: (I) destinar o valor de R\$ 55.000.000,00 ao pagamento de dividendos intermediários, nos termos do art. 204, § 2 da LSA e art. 21 do estatuto social; (II) determinar que o novo saldo total de dividendos a pagar, que totaliza R\$ 129.275.441,32, será pago em parcelas a serem definidas pela Diretoria da Companhia, preferencialmente até o fim do ano-calendário de 2028, de forma que os dividendos sejam isentos de tributação, nos termos do art. 16-A da Lei nº 15.270, de 26 de novembro de 2025; e (III) destinar o restante dos lucros acumulados, que, após a declaração de dividendos, será de R\$ 147.724.601,00, para realizar aumento do capital social da sociedade; 3. Aprovar o aumento de capital da sociedade, no valor de R\$ 147.724.601,00, subscrito pelo capital pelo valor de R\$ 147.724.601,00, de modo que, após a subscrição, o capital da sociedade totalize o valor de R\$ 192.916.601,00. O referido aumento de capital, que a integralização por meio do valor remanescente dos lucros acumulados, deverá ser a atual proporção da participação dos sócios, de modo que nenhum dos acionistas tenha sua porcentagem de participação diluída, conforme tabela abaixo, que será reproduzida no contrato social.

ACIONISTA	AÇÕES ORDINÁRIAS	PORCENTAGEM
GILBERTO ZABOROWSKY,	45.682.655	23,68%
DAVINE ZABOROWSKY PARTICIPAÇÕES LTDA.,	24.538.991	12,72%
DAVID ZABOROWSKY PARTICIPAÇÕES LTDA.,	24.538.991	12,72%
RODRIGO ZABOROWSKY PARTICIPAÇÕES LTDA	24.538.991	12,72%
EDUARDO ZABOROWSKY PARTICIPAÇÕES LTDA.,	24.538.991	12,72%
LARA ZABOROWSKY PARTICIPAÇÕES LTDA.,	24.538.991	12,72%
ENZO PARTICIPAÇÕES LTDA.,	24.538.991	12,72%
TOTAL	192.916.601	100 %
CAPITAL SOCIAL	R\$ 192.916.601	

Fecho: Nada mais havendo a tratar, foram suspensos os trabalhos. JUCESP nº 100.722/26-0 em 27/03/26. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

GILZA NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS S.A.
CNPJ/MF. 04.801.983/0001-16 - NIRE 35.300.188.527
Ata da Assembleia Geral Extraordinária

Data e Local: 16.12.2025, às 14.30hs., na sede social, em São Paulo, SP. **Convocação e Presença:** Dispensada nos termos da Lei com a totalidade do capital social. **Mesa:** Presidente: Sr. David Zaborowsky, Secretário: Sr. Gilberto Zaborowsky. **Ordem do Dia/Deliberações:** 1. Aprovar o balanço patrimonial extraordinário em anexo (Anexo 3), que, nos termos do art. 20 do Contrato Social e art. 204, § 1º da LSA, abrange o período entre 01.01.2025 e 31.10.2025. 2. Considerando o balanço patrimonial extraordinário registrou lucro acumulado no valor de R\$ 16.894.297,62 e saldo de dividendos a pagar de R\$ 847.916,88 resolvem os acionistas: (I) destinar a totalidade da reserva de lucro, que soma R\$ 16.894.297,62 (dezesseis mil, oitocentos e noventa e quatro mil, duzentos e nove e sete reais e sessenta e dois centavos) ao pagamento de dividendos intermediários, nos termos do art. 204, § 2 da LSA e art. 21 do estatuto social; e (II) determinar que o novo saldo total de dividendos a pagar, que totaliza R\$ 17.742.214,50, será pago em parcelas a serem definidas pela Diretoria da Companhia, preferencialmente até o fim do ano-calendário de 2028, de modo que os dividendos sejam isentos de tributação, nos termos do art. 16-A da Lei nº 15.270, de 26/11/2025. **Fecho:** Nada mais havendo a tratar, foram suspensos os trabalhos. JUCESP nº 101.712/26-1 em 30/03/2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

ZABO ENGENHARIA S.A.
CNPJ/MF nº 07.258.168/0001-40 - NIRE: 35300321260
Ata de Assembleia Geral Extraordinária Realizada em 18/03/2026

Hora, Data e Local: Às 10 hs do dia 18/03/2026, na sede social em São Paulo/SP. **Convocação e Presença:** Dispensada nos termos da Lei com a totalidade do capital social. **Mesa:** Presidente: Sr. David Zaborowsky, Secretário: Sr. Gilberto Zaborowsky. **Ordem do Dia/Deliberações:** (a) A aprovação da Emissão, cujas principais características encontram-se descritas na Ordem do Dia da presente ata; (b) A aprovação da constituição, pela Sociedade, da Alienação Fiduciária de Imóvel, em favor dos titulares das Notas Comerciais Escriturais, nos termos do Contrato de Alienação Fiduciária de Imóvel; (c) A aprovação para a Diretoria da Sociedade e/ou seus procuradores, conforme o caso, a praticarem todos os atos, tomar todas as providências e adotar todas as medidas necessárias relacionadas à Emissão, incluindo, mas não se limitando a: (i) celebrar todos os documentos necessários à realização e formalização da Emissão, incluindo, mas não se limitando, ao Termo de Emissão, ao Contrato Alienação Fiduciária de Imóvel, assim como qualquer outro instrumento, aditamento, requerimento, formulário, declaração e termo relacionado à Emissão; (ii) discutir, negociar e definir todos os termos e condições que venham a ser aplicáveis a todos e quaisquer outros instrumentos, aditamentos, requerimentos, formulários, declarações, termos de outros documentos pertinentes à realização da Emissão; e (iii) contratar os assessores legais, o Banco Liquidante, o Escriturador e todos os demais prestadores de serviços para a Emissão, podendo para tanto, negociar e assinar os respectivos contratos; e (d) Aprovação e ratificação de todos os atos já praticados pela Diretoria da Sociedade relacionados às aprovações mencionadas nos itens acima. **Encerramento:** Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a reunião. JUCESP nº 98.675/26-6 em 24/03/26. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

Dealerspace S.A.
CNPJ/MF nº 43.970.000/0001-27 - NIRE 35.300.636.562
Edital de Convocação de Assembleia Geral Extraordinária Realizada em 13/04/2026

O Sr. Diretor Presidente da Dealerspace S.A. ("Companhia"), convoca, na forma da Cláusula 8ª do Estatuto Social da Companhia, os Srs. Acionistas para a Assembleia Geral Extraordinária da Companhia a realizar-se às 14hs do dia 13/04/2026, por meio digital, pela plataforma Microsoft Teams através de endereços e instruções de acesso a serem enviadas, eletronicamente e nesta data, pelo Diretor Presidente à totalidade dos Acionistas da Companhia, conforme aditado pelo artigo 9º do Estatuto Social da Companhia, para deliberar sobre a seguinte ordem do dia: (a) Homologação de parcela do aumento do capital social da Companhia, conforme aprovado na Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 03/03/2026 ("AGÉ Março"), no valor de R\$ 5.000.000,00, mediante a subscrição e integralização de 5.005.514 Ações ONA pelo acionista Bolt Software LLC, com a consequente alteração do caput da Cláusula 5ª do Estatuto Social da Companhia, referente ao seu capital social. Os demais acionistas da Companhia (i) renunciaram expressamente ao seu direito de preferência, nos termos da AGÉ Março, ou (ii) não exerceram seu direito de preferência no prazo legal, nos termos do artigo 171, caput, da Lei das S.A.; e (b) Autorização aos Diretores e/ou procuradores da Companhia para tomarem todas as providências necessárias à efetivação das matérias acima, caso aprovadas. Nos termos do artigo 135, §3º, da Lei das S.A., os documentos e informações pertinentes às matérias a serem deliberadas estão à disposição dos acionistas na sede da Companhia. Barueri, 02/04/2026. Vinicius Zacche Vazquez - Diretor Presidente.

INTEGRITAS PARTICIPAÇÕES S.A.
CNPJ/MF nº 05.505.174/0001-20 - NIRE 35.300.355.636
Assembleia Geral Ordinária - Edital de Convocação

Ficam os senhores acionistas de Integritas Participações S.A. ("Companhia") convocados a se reunirem em Assembleia Geral Ordinária ("AGO") no dia 16 de abril de 2026 às 16h00, na sede social, na Rua Botucatu, 430, Vila Clementino, São Paulo-SP, CEP 04023-061, para tratar da seguinte ordem do dia: i) Apreciação das contas dos administradores, exame, discussão e votação do Relatório da Administração e das Demonstrações Financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025; ii) Deliberação acerca da destinação do lucro líquido apurado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025.

São Paulo, 01 de Abril de 2026
Luiz Augusto Prado Barreto - Presidente do Conselho de Administração

SORANA CONSTRUTORA LTDA.
CNPJ/MF. 04.152.234/0001-05 - NIRE: 35.216.627.949
Ata de Reunião de Sócios Quotistas Realizada em 10 de Março de 2026

Data, Hora e Local: No dia 10.03.2026, às 10:00 horas, na Sede Social, sita à Braz Leme, 295, Casa Verde, na Cidade de São Paulo - SP. **Presenças:** A totalidade do capital social, conforme determina o Contrato Social da sociedade. **Composição da mesa:** Assumiu a Presidência o Sr. Luiz Francisco Viscardi e o Sr. Fernando César Viscardi como Secretário. **Ordem do dia:** a) A renúncia ou de qualquer natureza de Diretoria, em decorrência do resultado do Procedimento de *Bookbuilding*, bem como assunto de interesse social. **Deliberações a) Os** sócios decidem pela redução do capital social no montante de R\$ 1.506.000,00 (um milhão, quinhentos e seis mil reais) cujo capital social passa de R\$ 1.606.000,00 (um milhão, seiscentos e seis mil reais) para R\$ 100.000,00 (cem mil reais) por ser excessivo em relação ao objeto social em conformidade com artigo 1082, inciso II do Código Civil; b) Os efeitos de referida redução serão refletidas na "Alteração do Contrato Social" a ser registrado na Junta Comercial de São Paulo - JUCESP, tão logo sejam cumpridos o lapso de tempo constante no artigo 1084, § 1º do Código Civil. **Encerramento:** Nada mais havendo a tratar e como ninguém mais quisesse fazer uso da palavra, cuja Ata, foi lida e achada conforme, e devidamente assinada por todos os presentes. São Paulo, 10 de março de 2026. Luiz Francisco Viscardi - Presidente da Mesa, Fernando César Viscardi - Secretário da Mesa. Sócios presentes: Luiz Francisco Viscardi, Ricardo Jorge Viscardi, Fernando César Viscardi, Isabel Cristina Viscardi, Sorana Comercial e Importadora Ltda.



TPC LOGÍSTICA SUDESTE S.A.
CNPJ/MF nº 01.544.197/0001-92 NIRE nº 35.300.363.116 - (Companhia Fechada)
ATA DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA REALIZADA EM 2 DE JANEIRO DE 2026

1. Data, hora e local: 02/01/26, às 8 horas, na sede social da TPC Logística Sudeste S.A. ("Companhia"). **2. Presença, Convocação e Publicação:** Dispensada a convocação, tendo em vista a presença da acionista detentora da totalidade do capital social da companhia. **3. Mesa:** Presidente: Luis Eduardo Albuquerque Chamadouro, Secretária: Maria Lúcia de Araújo. **5. Deliberação:** Após exame e discussão das matérias constantes da ordem do dia, a acionista detentora da totalidade do capital social deliberou aprovar: (i) Consignar o pedido de renúncia apresentada pelo Sr. Ramon Pires Martins Garcia de Alcaraz, do cargo de Diretor Presidente, conforme carta de renúncia apresentada em 31/12/25 e arquivada na sede da Companhia e (ii) eleger, para um mandato de 3 (três) anos, para o cargo de Diretor Presidente, André Viana Sampaio, brasileiro, divorciado, profissional de logística, portador da Cédula de Identificação RG 03899169-19 SSP/BA, inscrito no CPF/MF sob o nº 876.090.705-30, com endereço comercial na Av. Jaguaré, 818, galpão 13, Bairro Jaguaré, São Paulo - SP, CEP 05346-000. O Sr. André Viana Sampaio foi investido em seu cargo nesta data. O Diretor da Mesa solicitou que ficasse consignada a atual composição da Diretoria da Companhia: Diretor Presidente: André Viana Sampaio, Diretor Administrativo e Financeiro: Guilherme de Andrade Fonseca Sampaio, Diretor de Controladoria: Samir Moises Cilo Ferreira e Diretor, sem designação específica: Luis Eduardo Albuquerque Chamadouro. **6. Encerramento e Lavatura:** Nada mais havendo a ser deliberado e inexistindo qualquer outra manifestação, foi encerrada a Assembleia. São Paulo - SP 02/01/26. Luis Eduardo Albuquerque Chamadouro - Presidente da Mesa; Maria Lúcia de Araújo - Secretária da Mesa. Arquivada na JUCESP sob o nº 093.801/26-9 MARINA CENTURION DARDANI - Secretária-Geral. A Ata de Assembleia Geral Extraordinária, completa está disponível eletronicamente no seguinte endereço eletrônico: https://jornalempresasnegocios.com.br.



Carol Olival (*)

Economia da Criatividade

#FullSailBrazilCommunity

Decisão Educacional de Alto Investimento: Como Estruturar Estratégias para Ciclos Longos

Ao longo da minha trajetória no marketing educacional, aprendi que decisões de alto investimento não seguem a lógica da compra por impulso

Quando falamos de programas internacionais, graduações ou cursos de longa duração, estamos falando de escolhas que envolvem dinheiro, expectativa e projeto de vida. Segundo Kotler e Keller (2016), quanto maior o risco percebido, maior o nível de envolvimento no processo decisório. Na educação, o risco é financeiro e emocional. Por isso, estratégias simplistas e imediatistas raramente funcionam nesse contexto.

O primeiro ponto que sempre considero é que a decisão educacional de alto valor raramente é individual. Pais, responsáveis e até mentores participam como um verdadeiro comitê decisor. Solomon (2018) explica que decisões de alto envolvimento exigem maior processamento de informações e comparação entre alternativas. Isso significa que o marketing precisa oferecer conteúdo aprofundado, dados claros, provas sociais e espaço para

diálogo. Não se trata apenas de anunciar benefícios, mas de construir segurança progressiva ao longo da jornada.

Outro fator essencial é entender o tempo de maturação do lead. Em programas de alto ticket, o ciclo pode durar meses. Já acompanhei casos em que a decisão levou mais de um ano. Nesse cenário, insistir em urgência artificial prejudica a confiança. Em vez disso, organizo estratégias em fases: conscientização, consideração e decisão. Cada etapa exige mensagens diferentes, sempre alinhadas à realidade financeira e emocional da família. Estratégia para ciclos longos exige paciência, consistência e acompanhamento estruturado.

Também acredito que o marketing precisa trabalhar integrado à área acadêmica e ao atendimento. Decisões complexas demandam contato humano qualificado. Reuniões individuais, sessões de esclarecimento e acompanhamento personalizado fazem diferença. O papel do marketing não termina na geração do lead. Ele deve sustentar a experiência até a matrícula e, depois, reforçar a escolha feita. Em decisões de alto investimento, cada ponto de contato influencia a percepção de credibilidade.

Ao longo da minha carreira, inclusive na formação internacional que ampliou minha visão estratégica, compreendi que marketing educacional de alto ticket não é sobre acelerar vendas, mas sobre orientar escolhas. Estratégias para ciclos longos exigem maturidade e planejamento. Quando respeitamos o tempo da família e estruturamos comunicação clara e consistente, transformamos interesse em decisão consciente. E decisões conscientes geram retenção, reputação e crescimento sustentável para as instituições.

Referências

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Solomon, M. R. (2018). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (12th ed.). Pearson.

(*) - Com graduação em Arquitetura e Urbanismo, pós-graduação em Administração, MBA em Empreendedorismo e Inovação e Mestrado em Marketing Digital, Carol Olival conta com mais de 20 anos de atuação no mercado de educação. Tem foco nas áreas de vendas e marketing e experiência como empreendedora e gestora de escolas próprias. Autora de três livros sobre educação e treinamento corporativo e TEDx speaker, hoje Carol atua como Community Outreach Director da Full Sail University, provendo constantes debates sobre como o binômio criatividade e tecnologia são necessários a todos profissionais do cenário atual, e o papel da educação dentro desse contexto

A nova diáspora brasileira: por que famílias inteiras estão planejando a vida fora do país

Rafael Ganesini (*)

Nos últimos anos, o desejo de internacionalização do brasileiro atingiu um novo patamar de maturidade e planejamento. Segundo uma pesquisa nacional realizada pela Febraban no final de dezembro de 2025, quase metade dos brasileiros manifesta o desejo de deixar o país, com um destaque impressionante para a Geração Y (nascidos entre 1980 e 1995), onde 50% dos entrevistados afirmam querer morar no exterior. Mais do que um número isolado, o levantamento revela uma preferência clara pela Europa (60% das menções). Esse movimento migratório atual não é apenas uma fuga econômica, mas uma busca estruturada por qualidade de vida, resgate de identidade e segurança, consolidando a cidadania como um projeto central das famílias brasileiras.

É fato que a busca pela cidadania europeia se tornou o novo foco do investimento familiar. Se antes os pais poupavam para a faculdade dos filhos no Brasil, hoje o investimento é direcionado a processos de reconhecimento de outras nacionalidades — principalmente italiana, portuguesa e alemã. Os pontos de partida são, normalmente, os avós, que se baseiam em uma memória que antes parecia distante: um antepassado que cruzou o Atlântico fugindo da guerra ou da fome, agora é um ativo jurídico. Ao regularizar documentos antigos, as famílias operam uma “migração reversa”, onde o descendente retorna ao solo de onde seu parente partiu, fechando um ciclo.

Contudo, diferente das saídas motivadas por crises econômicas, o movimento atual da Geração Y é de estratégia de longo prazo. Sendo assim, casais de classe média e alta estão estruturando a saída com anos de antecedência, iniciando o planejamento na validação de

diplomas e o aprimoramento de idiomas antes mesmo de comprar as passagens, passando pela escolha da escola dos filhos, priorizando currículos internacionais, e terminando na segurança, focando no “ganho de paz” — segurança pública, previsibilidade econômica e o direito de caminhar na rua.

Outra discussão profunda que essa onda migratória traz está relacionada à identidade, já que muitos brasileiros procuram redescobrir as suas raízes. Assim, o processo burocrático de busca por certidões em pequenas comunas na Itália ou aldeias em Portugal gera um sentimento de pertencimento que vai além do documento plástico, se transformando em uma jornada afetiva e criando uma ancoragem histórica. Ao folhear registros antigos e localizar as coordenadas geográficas de onde seus antepassados partiram, as famílias resgatam narrativas silenciadas pelo tempo, transformando nomes em árvores genealógicas vivas.

Em suma, a nova diáspora brasileira redefine o conceito de herança para as próximas décadas. O que vemos não é um abandono da identidade nacional, mas uma expansão de horizontes onde o passaporte europeu se torna o maior patrimônio de uma família. Assim, ao transformar o passado em uma estratégia de futuro, os brasileiros da Geração Y estão garantindo que o legado de seus antepassados não seja apenas uma memória guardada. No fim das contas, essa migração planejada prova que pertencer a mais de um lugar é a forma mais sólida de garantir segurança, raízes e um destino sem fronteiras para as gerações que virão.

(*) CEO e co-fundador da Cidadania4U - primeira empresa brasileira criada com o objetivo de auxiliar pessoas a obter a cidadania europeia de forma transparente e prática e em um ambiente 100% online.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL Distrito de Jardim São Luís Dr.ª. Evanice Callado Rodrigues dos Santos - 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: **TIAGO SOUSA DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 24/03/1991, ajudante de cozinha, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Edson Meira dos Santos e de Rita de Cassia Sousa; A pretendente: **MICHELE MENDONÇA SANTOS**, brasileira, divorciada, nascida aos 18/08/1985, babá, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Agenor Santos e de Elisabete Soares de Mendonça.

O pretendente: **HENRIQUE DIAS DE OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 16/04/1992, músico, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em Taboão da Serra - SP, filho de Dorval Ferreira de Oliveira e de Edilaine Dias Pinto; A pretendente: **Jéssica Barbosa Lopes**, brasileira, divorciada, nascida aos 04/08/1996, engenheira civil, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Waldir Ferreira Lopes e de Edneusa Gomes Barbosa.

O pretendente: **BRUNO GOMES GONÇALVES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 02/04/1991, taxista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Vanderlei Gomes Gonçalves e de Raquel Gomes dos Santos; A pretendente: **FERNANDA FERNANDES DO NASCIMENTO SILVA**, brasileira, divorciada, nascida aos 27/01/1991, assistente comercial, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Tavares da Silva Filho e de Ivone Fernandes do Nascimento.

O pretendente: **ROGÉRIO ALKMIN DA CONCEIÇÃO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 28/10/1990, sushi-man, natural de Itaíba - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Maria José da Conceição; O pretendente: **RONY DE JESUS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 31/08/2002, atendente, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Alexandre Francisco de Almeida dos Santos e de Creuza de Jesus Santos.

O pretendente: **JOSÉ WILSON DA SILVA FILHO**, brasileiro, divorciado, nascido aos 21/10/1988, técnico de enfermagem, natural de Cajueiro - AL, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Wilson da Silva e de Maria Zenilda da Silva; A pretendente: **MARIA DÉBORA SANTOS MARQUES**, brasileira, solteira, nascida aos 06/03/1988, auxiliar de enfermagem, natural de Aracaju - SE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Luzinaldo Marques e de Laudinet Santos.

O pretendente: **GLEYSOON NOGUEIRA COSTA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 02/07/2002, assistente jurídico, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Pedro Guerres Costa e de Eliane Nogueira Costa; A pretendente: **OHANA CRISTINA SILVA ROCHA**, brasileira, solteira, nascida aos 07/11/2001, assistente jurídica, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Claudio Bello da Rocha e de Keila Cristina da Silva da Rocha.

O pretendente: **GUSTAVO TEIXEIRA DE OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 24/03/1998, empresário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Sebastião Pereira de Oliveira e de Alessandra Teixeira Carvalho; A pretendente: **JAKELINE JULIA FERREIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 18/03/2004, auxiliar de veterinário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ivanildo Ferreira Silva e de Marcia Julia Ferreira Silva.

O pretendente: **ALDENOR ALVES DE AMORIM NETO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 24/03/1998, empresário, natural de Vitória da Conquista - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Miguel Teixeira dos Santos e de Vitória Novais Amorim; A pretendente: **DANDARA GUERREIRA DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 25/03/1984, promotora de vendas, natural de Taboão da Serra - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Maria das Dores Barbosa da Silva.

O pretendente: **GUSTAVO LOPES RODRIGUES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 17/03/1998, auxiliar de logística, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Helio Lopes e de Claudia Barbosa Rodrigues; A pretendente: **EMELY GOMES DE JESUS SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 06/08/1999, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edvaldo de Jesus Silva e de Amonaria Gomes de Jesus.

O pretendente: **LUIZ FERNANDO OLIVEIRA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 25/08/2000, recepcionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jose Ivan da Silva e de Lucineide Messias de Oliveira; A pretendente: **ADRIANA PEREIRA DE SOUZA**, brasileira, solteira, nascida aos 04/10/1992, recepcionista, natural de Oliveira dos Brejinhos - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Aldino de Souza e de Almeida Pereira de Souza.

O pretendente: **LUCAS ALVES PEREIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 22/10/1998, eletricitista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Elias Dantas Pereira e de Rosemary Alves Pereira; A pretendente: **KEILA GABRIELA DA SILVA PEREIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 22/12/1998, técnica de enfermagem, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Roseli da Silva Pereira.

O pretendente: **MURILO BARBOSA MEDEIROS SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 27/09/1996, empresário, natural de Taboão da Serra - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Josué Medeiros da Silva e de Rita Mara Barbosa Medeiros Silva; A pretendente: **LETICIA COSTA CALDEIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 17/11/1991, analista de operações, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Milton Donizeti Caldeira e de Maria do Carmo Costa Caldeira.

O pretendente: **ALDENIR DE SOUSA BALEEIRO**, brasileiro, divorciado, nascido aos 19/06/1988, taxista, natural de Caculé - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Josué Aguiar Baleeiro e de Ana Martins de Sousa Baleeiro; A pretendente: **KATIA LILIAN SOARES**, brasileira, divorciada, nascida aos 01/05/1966, representante comercial, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Francisco Miguel Soares Junior e de Elvira Picos Soares.

O pretendente: **LUCAS DOS SANTOS GAMA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 05/10/2007, barbeiro, natural de Itapeçerica da Serra - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Mayke Nunes Gama e de Núbia Rafaela dos Santos; A pretendente: **EVELLYN CHRISTINE PEREIRA DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 06/03/2007, assistente administrativa aprendiz, natural de Itapeçerica da Serra - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Paulo Cesar Pinto da Silva e de Christiane Pereira dos Santos.

O pretendente: **PAULO DE LARA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 04/03/1984, torneiro mecânico, natural de Itapeçerica da Serra - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Benedito Paulo Lara e de Natalina Gastão de Lara; A pretendente: **LUCY SILVESTRE DE LIMA**, brasileira, divorciada, nascida aos 29/03/1983, copeira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Bezerra de Lima e de Florinda Silvestre.

O pretendente: **WANDER ANGELINO RODRIGUES DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 25/05/1984, motorista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Claudemir dos Santos e de Haydée Rodrigues Pedrozo dos Santos; A pretendente: **ALINE SILVA MARTINS**, brasileira, solteira, nascida aos 13/03/1996, enfermeira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Carlos Alexandre Martins e de Rosemary da Silva.

O pretendente: **JOSÉ WILTON RODRIGUES DA SILVA**, brasileiro, nascido aos 12/11/1990, monitor de estacionamento, natural de Mulungu - CE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Nilton Rodrigues da Silva e de Lucinete de Souza Silva; A pretendente: **RENATA MARQUES DA SILVA**, brasileira, nascida aos 03/05/1997, copeira, natural de São Roque - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Renato da Silva e de Rosana Marques da Silva.

O pretendente: **EDUARDO DE JESUS PEREIRA NETO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 09/08/2000, líder de adimplência, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Nestor de Jesus Pereira Filho e de Celia Regina de Jesus; A pretendente: **NATALIA MOTA SAMPAIO**, brasileira, solteira, nascida aos 19/02/2002, auxiliar de cartório, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ivam Lins Sampaio e de Marcia Nunes da Mota Sampaio.

Se algum dos souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro do presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local

Jornal Empresas & Negócios



Logística reversa é estratégia de proteção jurídica para as empresas e para o meio ambiente

Robson Esteves (*)

A logística reversa vem se consolidando como um dos pilares da gestão empresarial contemporânea

Em um ambiente regulatório mais rigoroso, com consumidores mais atentos e indicadores ambientais cada vez mais relevantes, ela se afirma como instrumento de proteção jurídica, reputacional e ambiental. No Brasil, esse movimento encontra base sólida na Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010), que instituiu o princípio da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos. Fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes têm deveres claros. Não se trata de agenda voluntária nem de marketing ambiental, mas de obrigação legal estruturante, cada vez mais regulamentada e fiscalizada pelos estados.

Nesse contexto, o eventual passivo ambiental rapidamente ganha dimensão jurídica. Órgãos ambientais ampliaram a fiscalização e passaram a exigir comprovação de metas, adesão a sistemas estruturados e relatórios auditáveis. Assim, a ausência de participação em um modelo reconhecido pode resultar em multas, sanções e insegurança regulatória. Não investir e não fazer parte de um sistema reconhecido de logística reversa, principalmente os coletivos, tende a se converter, no médio prazo, em custos elevados e em risco à continuidade do negócio.

A relevância da logística reversa, contudo, vai além do campo regulatório. Há também uma dimensão reputacional e financeira incontornável. A pesquisa “Voz do Consumidor 2025”, da PwC, mostra que atributos ligados à sustentabilidade seguem influenciando decisões de compra, mesmo em cenário de maior sensibilidade a preço. No Brasil, levantamento da Ipsos em 2025 aponta que 75% dos consumidores acreditam que as empresas devem absorver os custos asso-

ciados à sustentabilidade. Em outras palavras, a expectativa social é que o compromisso ambiental precisa ser concreto, mensurável e assumido pelas organizações.

Além do consumidor final, os critérios ESG passaram a influenciar decisões de crédito, investimentos e homologação de fornecedores. Instituições financeiras e grandes cadeias produtivas exigem evidências formais de conformidade. Empresas que não demonstram governança ambiental consistente tendem a perder competitividade, acesso a capital e oportunidades estratégicas.

No setor de eletroeletrônicos e eletrodomésticos, por exemplo, o tema é ainda mais sensível. Esses produtos contêm metais, polímeros e componentes que podem contaminar solo e água se descartados incorretamente, mas também possuem alto potencial de reaproveitamento. Uma logística reversa bem estruturada permite recuperar matérias-primas estratégicas, reinseri-las na cadeia produtiva, reduzir a extração de recursos naturais e fortalecer, na prática, a economia circular.

Diante desse cenário, a pergunta central não deve ser quanto custa participar de um sistema de logística reversa, mas qual é o risco de permanecer fora dele. Estruturar-se significa garantir rastreabilidade, previsibilidade regulatória, organização documental e menor exposição jurídica. Mais do que cumprir norma, trata-se de gestão de risco, eficiência operacional e posicionamento estratégico.

Em um ambiente de negócios cada vez mais regulado e transparente, proteger a empresa é também assumir responsabilidade sobre o impacto que ela gera. Estratégia e sustentabilidade deixaram de ser agendas paralelas: hoje, caminham juntas e definem quem estará, de fato, preparado para o futuro.

(*) Presidente da ABREE — Associação Brasileira de Reciclagem de Eletroeletrônicos e Eletrodomésticos.

O desafio de liderar na era da inteligência artificial

A inteligência artificial já participa de decisões estratégicas em empresas, governos e instituições. Ela analisa dados, projeta cenários, identifica padrões e sugere caminhos

Thomas Law (*)

Segundo o AI Index Report 2024, da Universidade de Stanford, a adoção corporativa de inteligência artificial mais que dobrou nos últimos dois anos no mundo. Diante dessa transformação, a pergunta central deixa de ser tecnológica e passa a ser humana. Estamos preparados para identificar e formar líderes capazes de integrar essa nova realidade com responsabilidade e visão estratégica?

Um episódio recente ajuda a ilustrar até onde essa transformação pode chegar e como a inteligência artificial já começa a impactar diferentes dimensões da sociedade. Na Colômbia, a Justiça Eleitoral autorizou que uma candidatura representada por inteligência artificial participe das eleições legislativas. A iniciativa funciona como uma plataforma digital capaz de reunir propostas, opiniões e demandas da população, que passam a orientar as decisões políticas de representantes humanos associados ao projeto. O caso evidencia que a IA já não está restrita a laboratórios ou empresas de tecnologia: ela começa a influenciar também o debate sobre representação política, tomada de decisão e os próprios modelos de liderança na esfera pública.

Os critérios tradicionais de liderança, como experiência acumulada, carisma e resultados passados, continuam relevantes, mas tornaram-se insuficientes. O ambiente atual é digital, orientado por dados, volátil e interdisciplinar. Identificar novos líderes exige observar quem aprende continuamente, quem formula perguntas melhores e quem sabe utilizar tecnologia como instrumento de ampliação, e não como substituição do pensamento crítico.

Nesse contexto surge o conceito de líder ampliado. Não se trata de um profissional substituído pela inteligência artificial, mas de alguém potencializado por ela. A IA amplia a capacidade de análise, acelera simulações estratégicas e antecipa riscos. O líder, por sua vez, mantém aquilo que a tecnologia não substitui: julgamento moral, empatia, responsabilidade e propósito. A inteligência artificial expande a cognição. A liderança define direção e limites.

Formar esse novo perfil de liderança é um dos grandes desafios contem-



GNEPHOTO_CANVA

porâneos. Programas tradicionais de desenvolvimento executivo, focados apenas em comunicação, negociação e gestão de conflitos, já não são suficientes. Uma pesquisa global da McKinsey indica que mais de 70% das empresas já utilizam IA em ao menos uma função estratégica, mas apenas uma parcela minoritária afirma ter lideranças plenamente preparadas para governar seu uso. É necessário incorporar alfabetização digital estratégica, compreensão de vieses algorítmicos e noções de governança de dados. Liderar na era da IA implica saber quando confiar na tecnologia, quando questioná-la e como supervisioná-la.

O recrutamento também passa por transformação estrutural. Sistemas automatizados realizam triagem de currículos, análises comportamentais e avaliações preditivas. Surge um paradoxo. Algoritmos começam a selecionar profissionais que precisam liderar algoritmos. Organizações que não revisarem seus critérios de seleção podem reforçar vieses invisíveis ou negligenciar competências humanas essenciais, como pensamento sistêmico e inteligência emocional.

Ao mesmo tempo, a expansão da inteligência artificial impõe novos limites regulatórios e éticos. No Brasil, a Lei Geral de Proteção de Dados assegura a revisão humana de decisões automatizadas, enquanto o Projeto de Lei 2338 de 2023 propõe um marco específico para inteligência artificial, com diretrizes de classificação de riscos e responsabilidade.

No plano internacional, a União Europeia aprovou o AI Act, o primeiro marco regulatório abrangente sobre

inteligência artificial no mundo. A norma adota um modelo baseado em níveis de risco, estabelece obrigações de transparência, supervisão humana obrigatória em sistemas classificados como de alto risco e mecanismos institucionais de fiscalização. O alcance extraterritorial do regulamento sinaliza que a governança de IA não é apenas debate acadêmico, mas requisito estratégico para empresas e instituições que operam globalmente.

A governança de IA deixa de ser apenas boa prática e passa a integrar o campo da segurança jurídica e institucional.

O desafio contemporâneo é equilibrar inovação e responsabilidade. A dependência excessiva da automação pode gerar erros sistêmicos. A ausência de formação adequada pode aprofundar desigualdades internas entre profissionais que dominam tecnologia e aqueles que ficam à margem. A liderança ampliada não compete com a máquina, mas também não delega a ela a decisão final sem supervisão.

A pergunta que define esta era não é se a inteligência artificial substituirá líderes. É se estamos preparados para formar líderes capazes de utilizá-la com consciência estratégica, limites claros e compromisso com a boa governança.

A inteligência artificial amplia a capacidade de decisão. A responsabilidade, contudo, permanece humana.

(*) Advogado, pós-doutor em Direito pela USP, professor convidado do PROLAM (Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina da USP) e vice-presidente do CEDES (Centro de Estudos de Direito Econômico e Social). É também presidente do IBCJ (Instituto Brasileiro de Ciências Jurídicas), do Instituto Sociocultural Brasil-China (Ibrachina) e fundador do Ibrawork, um hub de open innovation.

Mercado pet: como fidelizar clientes?

Renata Reis (*)

O mercado pet vive um momento singular no Brasil. Mais do que um setor resiliente, tornou-se um ecossistema altamente emocional, recorrente e orientado à experiência, com os animais de estimação ganhando espaço como verdadeiros membros da família. Essa mudança redefiniu, completamente, a forma como as marcas do segmento devem se comunicar — tendo com a mensageria um dos principais motores de crescimento para conectar marketing, vendas e fidelização em uma jornada contínua, personalizada e escalável.

Hoje, sete em cada dez brasileiros têm animais de estimação em casa, sendo que cerca de 77% dos tutores têm gastos acima de R\$ 100 por mês com seus pets, segundo uma pesquisa da Quaest. Esse é um mercado que está em franca expansão há alguns anos, o que vem, naturalmente, impulsionando o movimento de compras de produtos e serviços destinados aos pets — assim como os critérios de rigor dos tutores quanto às marcas com as quais se envolverão.

Os tutores estão, atualmente, mais conversacionais do que

nunca. Pesquisam muito online antes de comprar, esperam respostas rápidas, valorizam um atendimento humanizado e tendem a recomprar da mesma empresa com grande frequência, sobretudo quando a marca acaba “lembrando” de seu animal de estimação. Todas essas preferências fazem com que canais tradicionais como e-mail genérico, SAC reativo ou campanhas frias, sejam insuficientes para atrair e reter sua fidelidade — ressaltando a comunicação proativa, contextual e bidirecional como bem mais estratégica nesse sentido. E é exatamente aqui que a mensageria se destaca.

Aqui, não estamos falando apenas de canais vantajosos como WhatsApp, RCS, e-mail ou SMS isoladamente, mas de uma estratégia integrada de comunicação conversacional que conecte toda a operação de receita. Isso porque, no segmento pet, enquanto campanhas genéricas performam mal, as contextualizadas obtêm resultados bem melhores — ainda mais, quando apoiadas por ferramentas robustas capazes de enviar mensagens segmentadas e personalizadas a cada perfil de consumidor,

em uma experiência bem mais enriquecida e intuitiva contendo textos com conteúdo visual, botões de ação, respostas em tempo real e jornada mensurável, o que se reflete em mais cliques, conversas e leads qualificados.

Outro ponto de destaque está no fato de que a conversão no mercado pet raramente é 100% automática, já que o tutor costuma querer tirar dúvidas, comparar opções e sentir segurança em sua compra. Nesse sentido, uma boa estratégia de mensageria integrada ao funil de vendas transforma esse momento em vantagem competitiva, podendo conter, por exemplo, chatbots inteligentes para triagem, transferência fluida para um profissional humano e, ainda, ofertas personalizadas com base no histórico do pet.

A recorrência — seja de ração, medicamentos, banho e tosa, planos de saúde ou demais serviços — é onde as empresas realmente crescem. A mensageria também favorece esse LTV (Lifetime Value), a qual pode ser direcionada para lembretes de compra, avisos de fim de estoque, renovação automática de planos, upsell e cross-sell con-

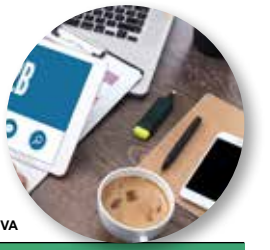
textual, como exemplo. Mais do que vender novamente, trata-se de cuidar da relação.

Para que essas ações consigam escalar com êxito, a tecnologia possui papel fundamental, a partir da qual as empresas podem contar com integrações com CRM e CDP; orquestração multicanal; automação com inteligência; mecanismos de compliance e segurança dos dados; assim como métricas claras de ROI a serem acompanhadas em tempo real.

O mercado pet continuará crescendo. Mas, as marcas que vão liderar essa jornada serão aquelas que entenderem que a comunicação não é um custo — mas sim uma ferramenta de receita. Uma estratégia de mensageria bem construída entra como parte essencial da infraestrutura de expansão da marca, conectando dados, pessoas e canais para gerar experiências relevantes e retorno financeiro previsível. No fim, não se trata apenas de vender produtos para pets, mas de construir relações duradouras com quem cuida deles.

(*) Diretora de Receitas na Pontaltech.





DECISÕES DE COMPRA

SEIS TENDÊNCIAS QUE VÃO REDEFINIR O MERCADO B2B NO BRASIL EM 2026

B2B

Levantamento com 19 mil avaliações mostra por que experiência, reputação e previsibilidade passaram a pesar mais do que discurso tecnológico

Depois de alguns anos marcados pela corrida por novas soluções digitais — e por um discurso quase onipresente sobre automação e inteligência artificial — o mercado B2B brasileiro chega a 2026 em um novo momento. Agora, cresce quem consegue entregar algo mais básico, porém decisivo: previsibilidade, simplicidade e uma boa experiência no uso cotidiano.

Essa é a principal conclusão do estudo “Tendências do mercado B2B no Brasil em 2026”, realizado pela B2B Stack, que analisou cerca de 19 mil avaliações reais de usuários de softwares corporativos publicadas ao longo de 2025. O levantamento ajuda a entender como as decisões de compra estão ficando mais criteriosas e menos guiadas por promessas.

Segundo o Fernando Neto, COO da plataforma de busca e avaliação de softwares B2B Stack, os dados revelam um comprador mais atento ao impacto real das ferramentas no dia a dia das empresas. “O que observamos não é um mercado insatisfeito, mas um comprador mais amadurecido e mais consciente do custo operacional de usar um software. Ele não quer mais ‘promessa de valor’, quer previsibilidade no uso real sendo cada vez menos tolerante a fricções operacionais e promessas não sustentadas pela experiência prática”, afirma.

Um mercado satisfeito, mas ainda pouco engajado - Os números da pesquisa mostram um cenário aparentemente positivo: 65,7% dos usuários se dizem promotores das soluções que utilizam, enquanto 27,5% permanecem neutros e apenas 6,8% se declaram detratores. Ou seja, não há uma crise de confiança, mas sim um nível maior de exigência.

O ponto de atenção está justamente na faixa intermediária. “Usuários neutros reconhecem valor, renovam contratos e utilizam o software no dia a dia, mas não se tornam defensores da marca, não puxam recomendações nem atuam como prova social espontânea. Em um cenário de soluções cada vez mais parecidas, essa diferença passa a ser decisiva para o crescimento”, explica Neto.

A análise das avaliações também evidencia que, em 2026, a competição se desloca do discurso para a execução. Aspectos como cobrança, simplicidade de uso, integração, estabilidade e previsibilidade de suporte aparecem de forma recorrente como fatores que separam promotores de neutros, e neutros de detratores. É nesse contexto que Fernando Neto aponta seis tendências centrais para o mercado B2B brasileiro no próximo ano.



1 Pagamento e cobrança entram no centro da experiência – O comprador brasileiro passou a tratar a cobrança como parte indissociável do produto. Atrito em renovação, dificuldades de pagamento e falta de clareza comercial não ficam mais restritos ao departamento financeiro, viraram parte da percepção de valor, confiança e reputação da empresa.

“O que observamos é que problemas de cobrança hoje impactam diretamente o NPS das empresas. Uma experiência ruim no momento da renovação contamina toda a percepção sobre o software, mesmo quando o produto é tecnicamente sólido”, explica o COO da B2B Stack. Essa mudança reflete a maturidade do mercado brasileiro, que deixa de tolerar inconsistências operacionais que antes eram vistas como “normais” em empresas de tecnologia.

2 Tolerância para complexidade despenca – Funcionalidade não é mais um diferencial quando o uso exige esforço demais. O comprador brasileiro valoriza simplicidade, estabilidade e integração porque isso define adoção, produtividade e continuidade dentro das empresas.

O levantamento mostra que o grupo técnico – aqueles que efetivamente operam os softwares no dia a dia – tende a pontuar cerca de 3% a 4% abaixo de decisores e líderes. “O técnico sente a fricção primeiro. Se ele não confia na operação, o decisor vai sentir a consequência na adoção”, aponta Fernando.

Em 2026, a experiência de operação pesa mais do que promessas de roadmap. Empresas de médio porte, com 101 a 250 colaboradores, apresentam a menor performance relativa de recomendação no recorte analisado – cerca de 14% abaixo do melhor grupo –, sinalizando que esse perfil de cliente exige mais implementação, governança e disciplina de SLA - Service Level Agreement (Acordo de Nível de Serviço, em português).

3 Reputação vira infraestrutura de crescimento – Com tantas soluções semelhantes no mercado, a reputação ganhou peso estratégico. Ela influencia desde a aquisição de novos clientes até a retenção e o tempo do ciclo de vendas. Segundo a metodologia NPS utilizada no estudo, 65,7% das avaliações são de promotores (nota 5 na escala adaptada), enquanto 27,5% são de neutros (nota 4), usuários que reconhecem valor, mas ainda não defendem a marca publicamente. “A grande oportunidade neste ano é mover neutros para promotores. Esse grupo já usa, às vezes até renova e expande, mas não vira prova social. Converter essa base é o movimento que mais acelera reputação e volume de reviews”, indica.

4 Inteligência artificial deixa de ser experimento e vira operação – Após um ciclo de testes e projetos-piloto, a IA se consolida como pilar de competitividade no B2B. Projeções do Gartner indicam que até 2026, 40% das aplicações empresariais contarão com agentes de IA dedicados a tarefas específicas, ante menos de 5% em 2025.

No Brasil, a tendência se manifesta de forma mais pragmática, soluções que usam IA para eliminar tarefas manuais, reduzir retrabalho ou acelerar decisões apresentam maior retenção e disposição a pagamento, especialmente quando o impacto é mensurável no dia a dia do cliente. “A IA integrada de forma nativa ao produto, não como funcionalidade isolada ou argumento de marketing, está se tornando base para automação e análise ao longo do fluxo operacional”, observa Neto.

5 Especialização passa a valer mais do que escala – Com um ambiente de investimento mais seletivo, o mercado passa a valorizar empresas com propostas claras, foco setorial e eficiência operacional. Crescem os chamados Vertical SaaS — softwares desenhados para resolver problemas específicos de setores como saúde, jurídico, educação, construção e finanças.

Nesse modelo, o que sustenta o negócio não é o volume de usuários, mas o equilíbrio entre receita recorrente, custo de operação e valor percebido. Dados da ABES indicam que, apesar do crescimento acelerado, apenas 5% das pequenas e médias empresas brasileiras usam soluções SaaS — o que aponta espaço para amadurecimento — especialmente em nichos.

6 Crescimento passa a ser menos sobre aquisição e mais sobre refinamento – Se há uma mensagem central para 2026, é: o mercado B2B não está mais na fase de expansão desordenada, mas de otimização. A disputa competitiva se desloca para a capacidade de eliminar fricções pequenas, acelerar o tempo até o primeiro resultado e transformar satisfação em recomendação consistente.

Neste contexto, a reputação é um recurso estratégico para o avanço e progresso da organização. “A reputação vai ser menos um efeito colateral do produto e mais um ativo de crescimento. Ao operar a experiência com método, ganha-se participação com menos atrito comercial, mais conversão e maior retenção”, finaliza Fernando Neto.

