

TRANSFORMAÇÃO

A NOVA DISPUTA DAS MARCAS ACONTECE DENTRO DAS RESPOSTAS DE IA

▶▶ Leia na página 8

Organizar o atendimento e sustentar a expansão

Estruturação digital dos canais de atendimento é providência para não perder clientes e reputação, orienta especialista

O faturamento das pequenas e médias empresas no Brasil apresentou um crescimento modesto no último ano, mas suficiente para indicar uma retomada gradual da atividade. Segundo o Índice Omie de Desempenho Econômico das PMEs (IODE-PMEs), o avanço foi de 1,2%, passando dos R\$ 110 milhões em todo o país.

Para quem está à frente desses negócios, os primeiros sinais dessa expansão costumam aparecer no dia a dia da operação: mais pedidos chegando, aumento no fluxo de atendimentos e uma rotina um pouco mais movimentada — sinais claros de que a demanda começa a ganhar força.

É justamente esse momento um dos mais importantes para as empresas, apontam os especialistas. Ele pode servir de impulso para escalar as operações e garantir um crescimento sustentável. Mas, para isso, é preciso estar preparado.

O primeiro passo passa pelo atendimento. "Quando a empresa começa a perder vendas por falta de organização — especialmente no atendimento — o impacto vai além da receita e pode comprometer a reputação do negócio. Em muitos casos, é no primeiro contato que o cliente forma sua percepção sobre a empresa. E, no mercado, a primeira impressão costuma ser a que fica", diz Alberto Filho, CEO da Poli Digital, plataforma de gestão de comunicação com o cliente.

O executivo cita situações comuns no dia a dia de muitas empresas, como clientes que ficam sem resposta, conversas espalhadas por diferentes números de WhatsApp — muitas vezes até pessoais — além de interações dispersas entre Instagram, planilhas e outros canais, sem um fluxo organizado de acompanhamento.

Dispersão essa que leva à falta de histó-



Alberto Filho

“Quando a empresa começa a perder vendas por falta de organização o impacto vai além da receita e pode comprometer a reputação do negócio.”

rico de conversas entre empresa e público, ocasiona dificuldade de saber quem, na empresa, atendeu quem e inviabiliza a geração de dados e relatórios importantes para a tomada de decisões estratégicas. "Se o dono precisa perguntar ao time para entender o que está acontecendo, é sinal de que a necessidade de estruturar o negócio é urgente", ressalta o especialista.

Diante desse cenário, a recomendação é que a empresa se antecipe a esse tipo de problema, em vez de agir apenas quando os gargalos já começaram a aparecer. Na prática, isso passa pela adoção de plataformas de gestão de atendimento digital, capazes de centralizar conversas de canais como WhatsApp, Instagram, Facebook e chat do site em um único ambiente, organizar o fluxo de contatos e automatizar parte das interações com clientes.

Esse tipo de tecnologia permite distribuir atendimentos entre equipes, registrar todo o histórico de conversas e gerar dados que ajudam a entender a demanda e melhorar a operação. "Quando o atendimento passa a ser estruturado dessa forma, a empresa ganha visibilidade do que acontece com os clientes, reduz perdas por falta de resposta e cria condições para escalar o negócio com mais controle", explica Alberto Filho.

Ainda segundo o CEO da Poli Digital, além de antídoto para problemas, uma plataforma de atendimento e vendas é o alicerce para o sonhado crescimento. "Ao centralizar os canais e os atendentes, estruturar os contatos em um CRM e incorporar automação e inteligência artificial ao atendimento, a empresa consegue responder com mais agilidade, preservar todo o histórico das interações e manter o ritmo das vendas sem depender exclusivamente do esforço humano. Além disso, passa a entender melhor o perfil, a demanda e as preferências dos clientes, o que possibilita criar campanhas direcionadas, ampliando as oportunidades de venda e escalando o negócio".

Por fim, o especialista enumera algumas etapas para iniciar a estruturação digital do negócio, lembrando que o ideal é antecipar esse estágio de crescimento. O atraso gera perda de leads, retrabalho, desgaste da equipe e decisões baseadas em achismo. Empresas que se estruturam cedo crescem com mais eficiência", ressalta o CEO da Poli Digital.

Confira:

1. Começar pelo básico: organizar o atendimento, conectando todos os atendentes em uma única plataforma;
2. Utilizar chatbot para encurtar o tempo de resposta e não deixar ninguém sem ser respondido;
3. Centralizar WhatsApp e redes sociais em um único lugar, com histórico de conversas, responsáveis definidos (distribuição de atendimentos em carteiras) e funil de atendimento visível;
4. Depois disso, usar automação e inteligência artificial para ganhar velocidade e padrão. Estruturar antes de pensar em escala.

O descompasso jurídico no financiamento de startups no Brasil

O crescimento do número de startups no Brasil escancarou um descompasso relevante: a distância entre a lógica do investimento em inovação e os instrumentos jurídicos utilizados para viabilizá-lo. ▶▶

Novas regras devem simplificar a regularização de imóveis

Do total de 60 milhões de domicílios urbanos existentes no Brasil, 30 milhões não têm escritura, revela o Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR). ▶▶

"Comércio invisível" já movimenta milhões em vendas pelo WhatsApp e Instagram

Fora dos carrinhos tradicionais, consumidores e empresas negociam diretamente por mensagens, redesenhando a forma de vender no país. ▶▶

A resposta inadiável do setor empresarial por uma transformação social na violência de gênero

No dia 31 de março, o Museu de Arte Moderna (MAM) do Rio de Janeiro foi palco do evento "Responsabilidade empresarial no enfrentamento ao feminicídio, a violência de gênero e pela transformação cultural". Organizado pela Presidência do Brasil, Petrobrás e Banco do Brasil, o encontro reuniu líderes do setor público e privado para debater e fortalecer o papel das empresas no combate a uma das mais urgentes e complexas questões sociais do país: a violência contra a mulher. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

Divulgação



Livia Rocha assina capítulo no Volume 3 do livro "Franchising: Aspectos Jurídicos"

A Dra. Livia Rocha, diretora Jurídica do Grupo BITTENCOURT, é uma das autoras do Volume 3 do livro Franchising: Aspectos Jurídicos, obra que será lançada pela Editora Foco em parceria com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), no dia 07 de abril na Associação de Advogados do Estado de São Paulo (AASP), na capital paulista. Coordenado pelos juristas Sidnei Amendoeira Jr., Mauricio Gianatacio Borges da Costa e Flavia Amaral, o livro se consolida como uma referência para profissionais, empresários e estudiosos que atuam no universo do franchising. No total, a publicação reúne 44 capítulos, distribuídos em seis seções temáticas, com contribuições de mais de 50 especialistas reconhecidos nacionalmente. Para a autora, uma das principais reflexões que o livro ajuda a consolidar é que qualquer movimento dentro de uma rede de franquias pode gerar impacto jurídico. "A diferença entre crescimento desorganizado e expansão estruturada está, muitas vezes, na qualidade da orientação recebida", afirma Livia. ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Matheus Campos



"Dependências Digitais: do hábito à dependência"

@O crescimento do tempo de exposição a celulares, redes sociais, vídeos, jogos e outras plataformas digitais está no centro desse simpósio científico marcado para o dia 11 de abril, em Campinas. Com o tema "Dependências Digitais: do hábito à dependência", o encontro, promovido no auditório do Instituto de Otorrinolaringologia & Cirurgia de Cabeça e Pescoço - IOU, na Unicamp, reúne especialistas com atuação em psiquiatria, psicologia, cardiologia e outras áreas da medicina para discutir um problema que já afeta saúde mental, relações familiares, sono, atenção, produtividade, comportamento e sociabilidade. A proposta é discutir como o uso de telas se manifesta em diferentes contextos sociais, de que forma pode evoluir para padrões de dependência e quais sinais devem mobilizar famílias, educadores e profissionais. O debate também aborda questões como regulação emocional, impulsividade, ansiedade, TDAH, falta de limites estruturados, substituição de interações presenciais e influência do design das plataformas digitais sobre padrões de uso contínuo (<https://www.caicuradoria.com.br/>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

Ética e Integridade

Ética que sustenta resultados

Denise Dobiasi

▶▶ Leia na página 4



OPINIÃO

O desafio invisível das mulheres na tecnologia

Luana Bravo (*)

Há reuniões em que eu participo sabendo que sou a única mulher na mesa. E isso, no setor de tecnologia, ainda não é um detalhe.

Ser mulher na engenharia, especialmente nas áreas ligadas à infraestrutura, telecomunicações e televisão, é aprender cedo que competência não se presume. Ela precisa ser demonstrada, sustentada e, muitas vezes, defendida.

A liderança feminina ainda precisa ser reafirmada com frequência, em ambientes onde o padrão de autoridade continua sendo masculino. A cobrança é maior, o espaço para erro é menor e o julgamento costuma ser mais rigoroso.

E quando a maternidade entra nessa equação, o desafio se intensifica. Existe uma expectativa silenciosa de que a mulher escolha entre liderar ou cuidar, como se essas dimensões fossem incompatíveis. A realidade, no entanto, é que muitas mulheres seguem fazendo ambas - não sem custo, mas com enorme resiliência.

Ao longo desses 20 anos no setor, compreendi que autoridade técnica e liderança institucional se constroem em camadas: conhecimento sólido, consistência nas decisões e capacidade de atravessar resistências silenciosas.

Hoje, à frente da SET, atuo na articulação entre indústria, academia, fabricantes, radiodifusores e reguladores em um momento de transformação profunda do audiovisual.

A função executiva vai muito além da visibilidade dos eventos. Envolve coordenar debates estratégicos sobre TV 3.0 e convergência tecnológica, equilibrar interesses de mercado, garantir sustentabilidade institucional e preservar a credibilidade técnica da entidade. Em paralelo, há negociações complexas, construção de consensos e decisões que exigem firmeza, mesmo quando não são unanimidade. Nesse contexto, a liderança feminina ainda passa por filtros diferentes.

A assertividade pode ser lida como dureza. A objetividade pode ser interpretada como frieza. A sensibilidade estratégica pode ser confundida com emoção excessiva.

Não se trata de vitimização, mas de reconhecer o ambiente em que atuamos.

A engenharia brasileira tem nomes femininos que abriram caminhos antes de nós. Entre os nomes que merecem desta-

que estão Liliana Nakonechnyj, que foi a primeira mulher a ocupar o cargo de presidente na SET, e a engenheira Ana Eliza Faria e Silva, que será homenageada no NAB Show 2026, um dos mais relevantes encontros globais do setor.

Esse reconhecimento carrega um significado coletivo. Ele evidencia que mulheres sempre contribuíram de forma decisiva para o avanço técnico da televisão e da radiodifusão, mesmo quando seus nomes não ocupavam os espaços de maior visibilidade.

O desafio contemporâneo não é apenas reconhecer trajetórias. É ampliar presença de forma consistente.

Ambientes diversos produzem decisões mais completas. Mudam as perguntas feitas em uma reunião. Alteram o modo como os conflitos são resolvidos. Refinam a análise de riscos. Expandem a visão de longo prazo.

Isso não é idealização. É consequência de experiências distintas compartilhando o mesmo espaço decisório.

Existe também um aspecto pouco discutido: o desgaste de representar mais do que a si mesma.

Ser a única mulher em uma sala técnica carrega um peso implícito. Um erro pode ser generalizado. Uma decisão pode ser interpretada como representação de um grupo inteiro. Há uma responsabilidade silenciosa de abrir caminho para outras profissionais.

Continuar ocupando esses espaços, apesar disso, tem dimensão política, ainda que não declarada.

Essa continuidade se traduz em formar novas lideranças, incentivar jovens engenheiras, compartilhar conhecimento técnico e fortalecer redes profissionais que tornem o setor mais plural sem perder excelência.

Se o setor de tecnologia quer se manter inovador, precisa ampliar perspectivas. A transformação digital que atravessa o audiovisual exige pensamento plural, visão sistêmica e capacidade de diálogo qualificado.

Talvez o maior compromisso das mulheres que hoje ocupam cargos estratégicos seja contribuir para que, em algum momento, essa discussão deixe de ser necessária.

(*) Diretora Executiva da SET (Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão), engenheira eletrônica com ênfase em eletrônica e pós-graduada em TV Digital, com 20 anos de atuação no setor de televisão e telecomunicações.

Microsoft avisa: use o Copilot por sua conta e risco...

A confiança da Microsoft no Copilot, sua própria inteligência artificial, parece não ser muito grande.

Vivaldo José Breternitz (*)

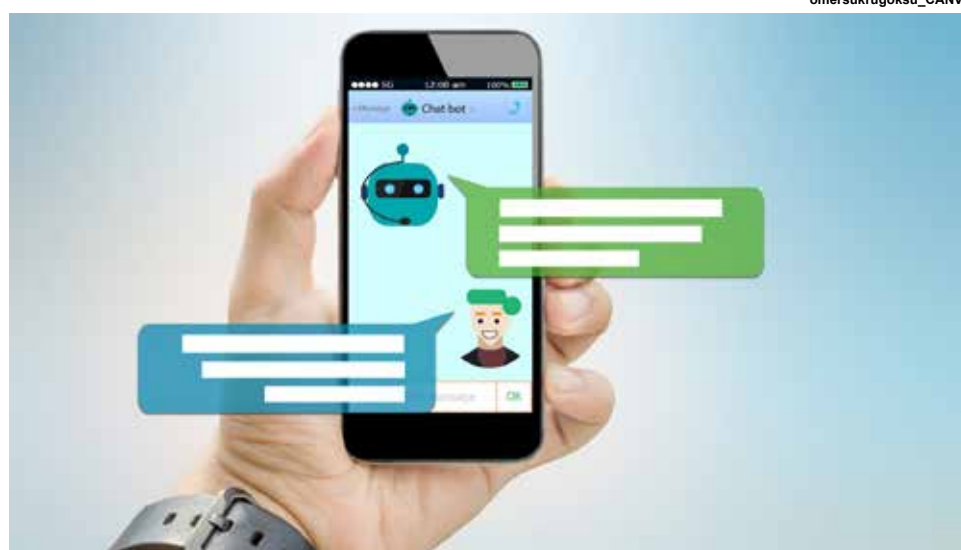
Apesar de posicionar o software como a peça central de sua estratégia para integrar a IA ao Windows e a ferramentas corporativas, a documentação da própria empresa deixa claro: os usuários não devem confiar no sistema para tarefas críticas.

Os termos de uso do Copilot, atualizados em outubro passado, estabelecem limites nítidos sobre a finalidade do software. O documento afirma que o Copilot se destina apenas a fins de entretenimento, acrescentando que "ele pode cometer erros e pode não funcionar como pretendido". A Microsoft desaconselha explicitamente o uso da ferramenta para decisões importantes, alertando: "Use o Copilot por sua conta e risco."

Essa linguagem destoa da mensagem institucional da companhia. A Microsoft tem promovido intensamente o Copilot, integrando-o ao Windows 11 e aos seus aplicativos de produtividade. Embora isenções de responsabilidade sejam práticas comuns no setor, esses termos de uso destacam uma contradição generalizada na indústria: a publicidade diz que a IA é essencial e de "próxima geração", mas apresenta-a como não confiável.

Essa contradição não é exclusividade da Microsoft. Outros competidores no setor de IA incluem ressalvas semelhantes. A xAI, de Elon Musk, diz que sua IA está evoluindo rapidamente, mas ainda pode gerar resultados que contêm 'alucinações', ofensivos, imprecisos com relação a pessoas, lugares ou fatos ou, ainda, serem inadequados para o propósito pretendido pelo usuário.

Tais avisos podem parecer redundantes para quem entende o funcionamento de inteligências artificiais generativas, que são



omersukrugoku_CANVA

sistemas probabilísticos que sintetizam textos com base em padrões, e não na verdade dos fatos. No entanto, eles são muito necessários diante da frequência com que usuários depositam confiança demasiada nos resultados dos comandos que dão a esses softwares.

Essa confiança equivocada pode gerar consequências tangíveis. Na Amazon, por exemplo, ocorreram ao menos duas interrupções nos serviços da AWS causados por um bot de codificação que fez alterações de código sem supervisão humana. Posteriormente, a empresa classificou os incidentes como erro humano, e não falha da IA.

Casos como esses evidenciam o gap persistente entre a promessa tecnológica e o risco operacional. A IA generativa pode acelerar fluxos de trabalho, mas a responsabilidade final pelos erros recai sobre os humanos e as organizações que a implementam.

Operadores humanos continuam vul-

neráveis ao viés de automação, uma tendência cognitiva de favorecer resultados gerados por máquinas em detrimento de evidências contraditórias. Na era do texto e código sintéticos, esse viés pode se tornar mais grave, à medida que os sistemas de IA produzem resultados persuasivos, porém falhos.

Os alertas dados pelas empresas servem para que estas se protejam, já que esses termos são escritos por advogados, não por equipes de marketing ou por profissionais da área tecnológica. Contudo, enquanto as empresas buscam monetizar a IA, cresce o risco de que o potencial de erro seja minimizado em favor dos esforços para adoção em massa.

Em resumo: os termos de uso oferecem uma visão mais realista do que as campanhas publicitárias, deixando claro para os usuários que IA é poderosa, mas ainda não plenamente confiável.

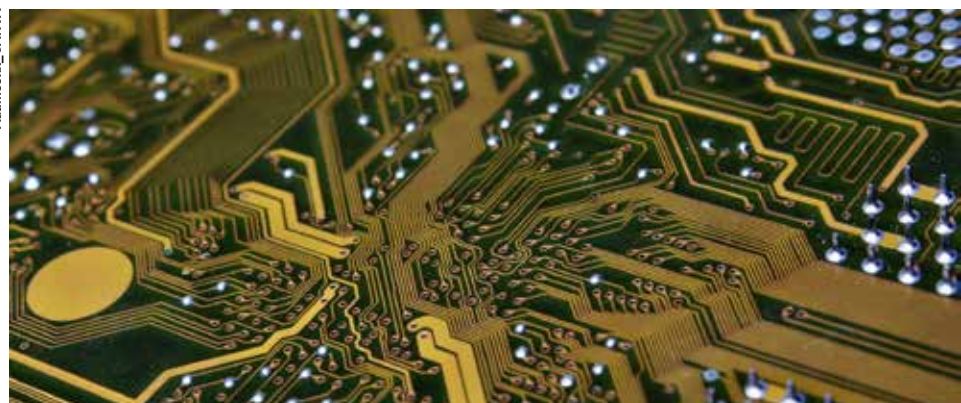
(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas - vjntz@gmail.com.

Agência de Inovação da UFSCar promove evento online e gratuito sobre a proteção de topografia de circuitos integrados

Nesta quarta-feira, dia 8 de abril, a Agência de Inovação da Universidade Federal de São Carlos (AIn.UFSCar) realiza, a partir das 14 horas, a primeira edição temática do AInConecta, com foco na proteção de topografias de circuitos integrados.

A topografia de circuitos integrados refere-se ao desenho tridimensional que organiza os componentes eletrônicos em um chip, elemento fundamental para o funcionamento de dispositivos digitais. Além de sua importância técnica e científica, esse tipo de criação também pode ser protegido como propriedade intelectual, garantindo reconhecimento e segurança aos seus desenvolvedores.

A iniciativa busca informar e conscientizar a comunidade acadêmica sobre a importância da pesquisa, do desenvolvimento e da proteção desse tipo de tecnologia, estratégica para o avanço da microeletrônica e da inovação.



Adambx_CANVA

A programação contará com a participação de especialistas de destaque nas áreas de tecnologia e propriedade intelectual. Entre os convidados estão Marcelo Zuffo, docente da Escola Politécnica (Poli) da USP e referência em sistemas digitais e computação embarcada; Alexandre Ciancio, coordenador-geral de Informação Tecnológica de Patentes do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI); e Caro-

lina Tagliari, advogada com experiência em gestão da inovação e proteção de topografia de circuitos integrados.

O evento é gratuito, aberto às pessoas interessadas e acontecerá de forma online. As inscrições podem ser feitas no link (<https://www.sympla.com.br/evento-online/ainconecta-topografia-de-circuitos-integrados/3362181>).



News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

Formato short drama está entre as categorias que mais cresce

@A AppsFlyer, plataforma de Modern Marketing Cloud, divulgou o relatório State of Subscriptions for Marketers 2026 (o cenário de assinaturas, para profissionais de marketing), uma análise das tendências de assinaturas em aplicativos, considerando plataformas, categorias e regiões. Os dados mostram uma mudança clara no que os consumidores estão pagando, como estão pagando e em quais regiões isso

acontece. O formato short drama (conteúdos seriados curtos, pensados para consumo em dispositivos móveis) já é uma das categorias de aplicativos por assinatura que mais crescem globalmente, com aumento de 155% nas instalações pagas ano a ano. O crescimento é impulsionado principalmente por audiências na Índia e na América Latina, enquanto o interesse diminuiu na América do Norte, onde os gastos caíram 40%. Veja o relatório completo em (<https://www.appsflyer.com/resources/subscription-marketing-report/>).

Sete em cada dez famílias estão endividadas em São Paulo

Os reajustes das tarifas de transportes e dos cursos educacionais prejudicaram o orçamento das famílias, fazendo endividamento e inadimplência subirem neste começo de ano, apesar do mercado de trabalho ainda estar consolidado em São Paulo

Dados da FecomercioSP mostram que o percentual de lares com algum tipo de dívida aumentou de 70%, em fevereiro, para 71,1%, em março, e a inadimplência passou de 20,4% para 20,9% no mesmo período.



A maioria das pessoas está endividada no cartão de crédito (79,3%).

Os números da Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), realizada mensalmente pela Federação, sugerem uma piora relativa nas condições econômicas das famílias, com mais necessidade de crédito para manter o consumo básico e maior dificuldade para quitar os compromissos assumidos.

Atualmente, a capital paulista tem 3,2 milhões de famílias endividadas e cerca de 940 mil inadimplentes. Os percentuais cresceram até mesmo em relação ao ano passado, quando o endividamento atingia 69,2% dos lares, e 19,3% da popu-

lação não havia quitado os compromissos assumidos. A FecomercioSP avalia, no entanto, que o cenário ainda não é tão negativo a ponto de gerar reflexos mais amplos na economia da cidade.

A dificuldade em honrar os compromissos assumidos está presente não apenas entre as famílias com renda menor do que dez salários mínimos, mas também entre aquelas que ganham acima desse valor. No grupo com salários mais baixos, o não pagamento dos compromissos saiu de 25,2% para

25,6%. No outro grupo, o percentual cresceu de 8,6% para 9,2%.

Quanto aos endividados, o percentual entre as famílias com renda menor que dez salários mínimos ficou em 74,5%, enquanto, entre aquelas que ganham acima desse valor, foi de 61,3%. Ambos os grupos, porém, estão acima do observado em fevereiro (73,5% e 59,8%, respectivamente) e em março de 2025 (73,3% e 57,2%).

A maioria das pessoas está endividada no cartão

de crédito (79,3%) — em fevereiro, eram 78,7%. Na sequência, aparecem o financiamento imobiliário (16%), o crédito pessoal (12,3%) e o financiamento de veículos (10,5%). O crédito consignado (5,8%) atingiu o maior patamar desde outubro de 2024.

Dentre os inadimplentes, o tempo médio de atraso aumentou ao longo dos meses. Em março, registrou 66 dias, contra 65,2 no mês anterior, indicando uma leve piora no equilíbrio das contas domésticas.

Chama atenção, no entanto, o recuo do tempo médio de comprometimento com dívidas, que passou de 7 para 6,8 meses. Segundo a FecomercioSP, esse registro pode indicar maior cautela das famílias com dívidas de longo prazo, ao mesmo tempo em que precisam de recursos para pagamentos mais imediatos (AI/FecomercioSP).

o novo modelo competitivo do varejo digital

Isadora Vecchi (*)

O e-commerce está sob um cenário de competição intensa, maior maturidade digital e consumidores cada vez mais criteriosos. Com o crescimento contínuo das compras online e a consolidação de novos hábitos de consumo, o foco das empresas deixou de ser apenas a expansão de vendas e passou a incluir eficiência operacional, experiência consistente e relacionamento de longo prazo com o cliente. Nesse contexto, tecnologia, logística e atendimento deixam de atuar de forma isolada e passam a ser pilares estratégicos da proposta de valor.

A evolução do setor evidencia que vencer no ambiente digital exige decisões mais precisas sobre preço, entrega, personalização e pós-venda. Entender o comportamento do consumidor, estruturar operações logísticas eficientes e integrar canais tornou-se essencial para a conversão, fidelização e crescimento sustentável. A seguir, alguns dos principais fatores que têm moldado a dinâmica do e-commerce e a relação das marcas com seus clientes.

Além disso, os dados mais recentes mostram o crescimento do volume de pedidos no país: o e-commerce movimentou R\$ 100,5 bilhões apenas no primeiro semestre de 2025, com forte expansão da base de compradores. Para 2026, quem garantir frete ágil, rastreamento em tempo real e prazos confiáveis ganha vantagem competitiva.

3. Personalização, tecnologia e canais integrados

A expansão do e-commerce atrai consumidores mais diversos, com diferentes perfis e expectativas, o que torna a personalização um diferencial importante. A digitalização ampliada e o crescimento das vendas por dispositivos móveis reforçam a necessidade de integração entre canais: sites, apps, marketplaces e redes sociais. Com isso, acredita-se que a omnicanalidade e a experiência fluida entre esses pontos serão essenciais para aumentar a conversão e a fidelização dos clientes.

4. Pós-venda, clareza e confiança como parte da proposta de valor:

A logística e o serviço pós-venda deixam de ser custos operacionais e reafirmam-se como pilares da experiência do cliente. Lojas que oferecem rastreamento transparente, política de devolução clara e entrega confiável estarão mais propensas a conquistar confiança e fidelização — especialmente em um contexto de consumidores mais cautelosos e exigentes.

Portanto, o futuro do e-commerce não será definido apenas por preço ou descontos, mas por quem consegue entregar relevância, conveniência e consistência em cada ponto da jornada do cliente. A combinação de logística eficiente, comunicação transparente, tecnologia e integração entre canais define quem estará à frente. Para marcas que entenderem e responderem a essas demandas, 2026 oferecerá oportunidades expressivas de crescimento e fidelização.

(*) Diretora de Desenvolvimento de Novos Negócios, Marketing e CX, da Loggi.

Mercado eleva previsão da inflação para 4,36% este ano

A previsão do mercado financeiro para o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), referência oficial da inflação no país, passou de 4,31% para 4,36% este ano. A estimativa está no Boletim Focus de ontem (6), pesquisa divulgada semanalmente pelo Banco Central (BC) com a expectativa de instituições financeiras para os principais indicadores econômicos. Em meio às tensões causadas pela guerra no Oriente Médio, a previsão para a inflação deste ano foi elevada, pela quarta semana seguida, mas ainda se mantém dentro do intervalo da meta que deve ser perseguida pelo BC. Em fevereiro, a alta dos preços em transportes e educação fez a inflação oficial do mês fechar em 0,7% — aceleração diante do registrado em janeiro (0,33%). No entanto, o IPCA acumulado em 12 meses recuou para 3,81%, abaixo dos 4% pela primeira vez desde maio de 2024.

Para alcançar a meta de inflação, o Banco Central usa como

principal instrumento a taxa básica de juros, a Selic, definida atualmente em 14,75% ao ano pelo Comitê de Política Monetária (Copom) do BC. Havia indicação de início de um ciclo de redução, entretanto, diante das incertezas provocadas pelo conflito no Oriente Médio, o BC não descarta rever o ciclo de baixa, caso seja necessário. O próximo encontro do Copom para definir a Selic será nos próximos dias 28 e 29.

Nesta edição do boletim do Banco Central, a estimativa das instituições financeiras para o crescimento da economia brasileira este ano permaneceu em 1,85%. Em 2025, a economia brasileira cresceu 2,3%, de acordo com o IBGE. Com expansão em todos os setores e destaque para a agropecuária, o resultado representa o quinto ano seguido de crescimento. A previsão da cotação do dólar está em R\$ 5,40 para o final deste ano. No fim de 2027, estima-se que a moeda norte-americana fique em R\$ 5,45 (ABR).

Brasil concorre ao Global Water Awards

A Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA) foi indicada ao prêmio de 'Agência Pública de Água do Ano' na Global Water Awards, uma premiação que reconhece avanços nos setores de água, esgoto, tecnologia e dessalinização por sustentabilidade dos recursos hídricos do planeta. A indicação, segundo o superintendente adjunto de Regulação de Saneamento Básico da ANA, Alexandre Anderáos, representa um reconhecimento de que o Brasil tem construído estruturas, normas, órgãos e mecanismos governamentais mais robustos para água e saneamento.

“Na prática, esse reconhecimento internacional ajuda a dar mais visibilidade e legitimidade a uma agenda que busca ampliar o acesso com maior equidade territorial e social”, avalia. Alguns exemplos dessa agenda desempenhada pela ANA nos últimos anos foram a edição de normas de referência para os quatro componentes do saneamento

básico: limpeza urbana, manejo de resíduos sólidos, drenagem e manejo de águas pluviais urbanas.

Também, em 2025, a regulação para redução progressiva e controle de perdas de água, que trata sobre planos de gestão de perdas de água e padroniza indicadores como referência para órgãos municipais e estaduais de fiscalização dos serviços públicos de água e esgoto, as Entidades Reguladoras Infra-nacionais (ERI). Na avaliação de Anderáos, é uma iniciativa central para a segurança hídrica.

“Reduzir perdas significa aproveitar melhor a água já produzida, diminuir desperdícios e ampliar eficiência sem pressionar desnecessariamente os mananciais”, diz. A agência também elaborou norma sobre reuso não potável de água proveniente de efluentes sanitários tratados, um tema transversal ao saneamento e recursos hídricos que traz sustentabilidade na forma cíclica de uso da água (ABR).

lobato@netjen.com.br

A – Saúde Pública

A cidade de Santos será, a partir de amanhã (8), palco de um dos mais importantes encontros da saúde pública brasileira. O 39º Congresso de Secretários Municipais de Saúde, promovido pelo Conselho de Secretários Municipais de Saúde do Estado de São Paulo, será realizado até o dia 10, reunindo milhares de gestores, especialistas e lideranças do SUS. Com o tema “O SUS e o EnvelheSer: estratégia para uma longevidade digna e com equidade”, o evento coloca em pauta um dos principais desafios contemporâneos da saúde pública. Saiba mais: (<https://congresso.cosemssp.org.br/>).

B – Jovens Cientistas

O 'Connections to Sustain Science in Latin America Symposium 2026', que será realizado entre 25 e 27 de agosto em São Paulo, recebe submissões online de candidaturas até o próximo dia 15. O programa reunirá cientistas, engenheiros e profissionais da área médica em início ou meio de carreira — até 15 anos após a conclusão do doutorado — da América Latina e Caribe, dos Estados Unidos e do Canadá para explorar avanços promissores e oportunidades em suas áreas. O objetivo é catalisar pesquisa convergente, inovação e polinização cruzada de ideias, ao contrário do formato tradicional de conferências especializadas em um único tema. Site do simpósio: (ianas.org/news/connections-to-sustain-science-in-latin-america-applications-are-open/).

C – Trabalhadores na Construção

A construção manteve o ritmo de geração de empregos em 2026 e voltou a ultrapassar a marca de três milhões de trabalhadores com

carteira assinada no país. De acordo com dados do Novo Caged, o setor criou 31.099 novos postos em fevereiro. Em janeiro, haviam sido gerados 50.538 empregos. Vale destacar que fevereiro tem menos dias úteis, o que impacta diretamente o volume de contratações. Foram 12.666 novas vagas na Construção de Edifícios, 9.382 em Infraestrutura e 9.051 em Serviços Especializados para a Construção (CBIC).

D – Mobilidade Sustentável

A corrida global pela descarbonização do transporte está redesenhando cadeias produtivas e pressionando países emergentes a acelerar decisões industriais e regulatórias. É nesse contexto que o “Latam Mobility & Net Zero Brasil 2026” acontece nos próximos dias 15 e 16, no Transamérica Expo Center, em São Paulo. Deve reunir mais de 1.000 participantes e representantes de mais de 30 países, além de lideranças C-level, governos e instituições do setor, consolidando o Brasil como hub estratégico para investimentos em mobilidade sustentável na América Latina. Saiba mais: (<https://latamobility.com/pt-br/summit/latam-mobility-netzero-brazil-2026/>).

E – Inovações Tecnológicas

A ZF Aftermarket participa da 'Automechanika Buenos Aires 2026', a feira internacional líder do setor de serviços automotivos da Argentina, que começa amanhã (8) e vai até domingo (11), no La Rural — Centro de Comércio de Buenos Aires. Voltado para profissionais da indústria, o evento reúne fornecedores, distribuidores, oficinas e especialistas de toda a cadeia automotiva da América do Sul para

apresentar inovações tecnológicas e fortalecer conexões comerciais. A feira contará com mais de 600 marcas e cerca de 430 expositores de 30 países.

F – Inclusão e Acessibilidade

O Governo do Estado de São Paulo publicou na quinta-feira (2), data em que se celebra o Dia Mundial da Conscientização do Autismo, o decreto que regulamenta a Lei nº 18.183/2025, tornando obrigatória a instalação de salas de regulação sensorial em shopping centers. Tem como objetivo promover inclusão, acessibilidade e bem-estar, especialmente para pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) e outras neurodivergências. Os espaços nos shoppings que recebem mais de 2 mil pessoas por dia deverão ser planejados para oferecer um ambiente seguro, com redução de estímulos e apoio à autorregulação sensorial.

G – Monitores Gamers

A Samsung Electronics Co., Ltd. anuncia que manteve sua posição como a marca número 1 de monitores gamers do mundo pelo sétimo ano consecutivo, dando continuidade a uma sequência iniciada em 2019. De acordo com os dados mais recentes da International Data Corporation (IDC), a Samsung atingiu 18,9% do mercado global de monitores de jogos em receita, reforçando sua liderança em telas de alto desempenho para jogos. A Samsung também ficou em primeiro lugar no segmento de monitores gamers OLED pelo terceiro ano consecutivo, alcançando uma participação de mercado de 26%.

H – Indústria da Construção

De 19 a 21 de maio, no Distrito Anhembi, em São Paulo, acontece o Encontro Internacional da Indústria da Construção (ENIC) 2026, no qual especialistas irão apresentar, na prática, como a nova estrutura tributária pode impactar o custo dos empreendimentos, a formação de preços, os contratos e a viabilidade de projetos. O objetivo do debate é mostrar como as mudanças tributárias afetam o dia a dia das empresas e quais estratégias podem ser adotadas para reduzir riscos e manter a competitividade. Saiba mais: (<https://www.cbic.org.br/>).

Ética e Integridade

Denise
Debiasi

Ética que sustenta resultados



Ainda há quem trate programas de ética e integridade como uma exigência regulatória, um item de checklist ou uma proteção para tempos de crise. Eu vejo de outro modo. Quando uma organização investe de forma consistente em ética, ela melhora a qualidade das decisões, fortalece a confiança e cria condições mais sólidas para crescer com estabilidade.

de ética e integridade bem estruturado não elimina riscos, nem impede oscilações econômicas. O que ele faz é reduzir surpresas, dar mais consistência à governança, proteger ativos intangíveis e sustentar respostas melhores sob pressão. Em linguagem simples, ele ajuda a empresa a não perder o rumo quando as circunstâncias exigem escolhas difíceis.

Outro aspecto relevante está dentro da própria operação. As empresas destacadas pela Ethisphere sinalizam maturidade em governança, estrutura do programa, padrões escritos, treinamento, comunicação, gestão de riscos, incentivos, cultura ética, gestão de terceiros e mensuração de impacto. Eu entendo esse conjunto como uma vantagem prática: quando a integridade está distribuída pelos processos, ela deixa de ser discurso e passa a orientar comportamento, liderança e tomada de decisão.

Para você que lidera, aconselha ou participa da construção desses programas, a lição é direta. Ética e integridade não devem ser tratadas apenas como proteção reputacional. Elas também contribuem para desempenho, continuidade e confiança. Em um mercado cada vez mais orientado por reputação, cultura e capacidade de atravessar turbulências, isso faz diferença real.

Saiba quem é a nossa Colunista:

Denise Debiasi é CEO da Bi2 Partners, reconhecida pela expertise e reputação de seus profissionais nas áreas de investigações globais e inteligência estratégica, governança e finanças corporativas, conformidade com leis nacionais e internacionais de combate à corrupção, antissuborno e antilavagem de dinheiro, arbitragem e suporte a litígios, entre outros serviços de primeira importância em mercados emergentes.

Eu gosto especialmente da mensagem por trás desses números. Um programa

Marketing de afiliados ganha força e já responde por até 16% das vendas no e-commerce global

Modelo baseado em performance cresce no Brasil e se consolida como canal estratégico de aquisição de clientes

Marketing de afiliados vem ganhando protagonismo como um dos principais canais de aquisição de clientes no ambiente digital. Baseado na lógica de pagamento por resultado, o modelo tem avançado tanto em mercados maduros quanto em economias emergentes, impulsionado pela expansão do e-commerce, pela força dos criadores de conteúdo e pela busca das empresas por estratégias mais eficientes de conversão.

Globalmente, o setor já movimenta entre US\$17 bilhões e US\$20 bilhões por ano, segundo dados de plataformas como a Shopify e a Thunderbit, e deve manter um ritmo de crescimento anual entre 10% e 18% nos próximos anos. Hoje, o marketing de afiliados já é responsável por cerca de 16% de todas as vendas do e-commerce no mundo, de acordo com levantamento da Findstack, e está presente na estratégia de 81% das marcas globais.

No Brasil, o avanço também é consistente. O número de afiliados cresce cerca 8% ao ano, segundo levantamento divulgado pelo portal Reporternaressi. Estimativas do próprio mercado de afiliados indicam ainda que o país já reúne cerca de 30 milhões de participantes nesse modelo. O movimento



acompanha a expansão do comércio eletrônico nacional, que pode movimentar mais de R\$220 bilhões, de acordo com projeções da Nuvemshop para o setor.

Para o estrategista de marketing e negócios, Frederico Burlamaqui, o crescimento do modelo está diretamente ligado à mudança na forma como as empresas encaram seus investimentos em marketing. “O afiliado deixa de ser apenas um canal complementar e passa a ocupar um papel central na estratégia de aquisição. É um modelo que reduz risco, porque a empresa paga por resultado, e ao mesmo tempo amplia escala, ao ativar múltiplos canais, criadores e audiências de forma simultânea”, afirma.

Segundo ele, o avanço do chamado “influencer commerce” tem sido um dos principais vetores dessa expansão. “Hoje, criadores de conteúdo não são apenas

mídia, eles são canais de venda. Isso muda completamente a lógica do marketing digital, porque conecta influência com conversão direta”, explica.

Esse movimento já pode ser observado na prática em empresas brasileiras que estruturaram o canal de afiliados como parte relevante da sua estratégia comercial. É o caso do Secret Group, ecossistema paranaense que integra soluções de e-commerce, tecnologia, varejo e logística, e que registrou faturamento de R\$125 milhões em 2025.

Com uma base de mais de 500 mil clientes, taxa de recorrência de 30% e presença relevante nos principais marketplaces, sendo topseller da Dafiti e um dos três maiores vendedores de moda no Mercado Livre, o grupo tem ampliado sua estratégia de vendas por meio de afiliados, utilizando parceiros digitais para

expandir alcance e capilaridade comercial.

“Os afiliados se tornaram um canal importante de expansão, porque ampliam nossa capilaridade de vendas e permitem alcançar novos públicos de forma mais eficiente”, afirma o CEO do Secret Group, Andrei Amaral. Atualmente, o canal já responde por 25% das vendas da empresa, participação que cresceu 30% apenas nos últimos seis meses.

Para Burlamaqui, esse movimento tende a se intensificar nos próximos anos, especialmente em segmentos de maior valor agregado. “O marketing de afiliados está deixando de ser uma estratégia associada apenas a produtos digitais ou varejo de baixo ticket e passa a ganhar espaço em setores como educação, turismo, finanças e wellness. Isso mostra que o modelo está evoluindo e se tornando cada vez mais sofisticado”, avalia.

A tendência é que o canal continue avançando à medida que empresas buscam eficiência e previsibilidade nos investimentos em marketing. Em um cenário de maior pressão por resultados, modelos baseados em performance devem ganhar ainda mais espaço, reforçando o papel do marketing de afiliados como um dos principais motores do crescimento digital.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França
Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil

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

O pretendente: **MARCELO RUSSO**, profissão: designer gráfico, estado civil: divorciado, naturalidade: Guarulhos, SP, data-nascimento: 08/08/1969, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de José Russo e de Stella Russo. A pretendente: **PAULA RENATA MATHEUS**, profissão: biomédica, estado civil: divorciada, naturalidade: nesta Capital, Vila Maria, SP, data-nascimento: 16/05/1981, residente e domiciliada em Guarulhos, SP, filha de João Matheus e de Maria Pereira Matheus.

O pretendente: **RAFAEL TIRELLI BARBOSA PINTO FONSECA**, profissão: empresário, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Santo Amaro, SP, data-nascimento: 08/11/1985, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Gilmar Barbosa Pinto Fonseca e de Marcia Tirelli Barbosa. A pretendente: **INGRID FERNANDA DE LIMA MIRANDA**, profissão: advogada, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Vila Mariana, SP, data-nascimento: 25/03/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Valtér Moura de Miranda e de Valquíria Ferreira de Lima Miranda.

O pretendente: **CAIO FASOLI REBOUÇAS**, profissão: psicólogo, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Santa Cecília, SP, data-nascimento: 04/02/1987, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Roberto Colamartino Rebouças e de Luiza Sciacca Fasoli Rebouças. A pretendente: **LAÍS NATÁLIA ZART**, profissão: operadora de caixa, estado civil: solteira, naturalidade: Guarujá do Sul, SC, data-nascimento: 05/01/1995, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Elton Zart e de Janete Terezinha Mayer Zart.

O pretendente: **ROGERIO DE OLIVEIRA PASSOS**, profissão: vendedor comercial, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 03/11/1990, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Carlos Roberto Vieira Passos e de Maria Salete de Oliveira. A pretendente: **GABRIELLE VILLAPIANO PEREIRA**, profissão: cirurgiã dentista, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 16/05/2000, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de José Alves Pereira e de Eilda Villapiano Pereira.

O pretendente: **RENAN OLIVEIRA GOMES DA SILVA**, profissão: desenvolvedor, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Vila Formosa, SP, data-nascimento: 04/10/1998, residente e domiciliado em São Paulo, SP, filho de Paulo Rogério Gomes da Silva e de Ione Oliveira Gomes da Silva. A pretendente: **JULIANA NONATO AMARAL**, profissão: enfermeira, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Bela Vista, SP, data-nascimento: 26/01/2000, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Valtér Wilson Amaral e de Pastora Nonato Amaral.

O pretendente: **FABIO ADÃO ALVES**, profissão: motorista, estado civil: divorciado, naturalidade: Jacinto Machado, SC, data-nascimento: 12/06/1991, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Adair Alves e de Fatima Kuniarski. A pretendente: **FAGNA GUILHERMINA PEREIRA DOS SANTOS**, profissão: salgaadeira, estado civil: solteira, naturalidade: Buique, PE, data-nascimento: 27/11/1991, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de João Ferreira dos Santos Filho e de Maria de Fátima Pereira.

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

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
33º Subdistrito - Alto da Mooca
ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

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

O pretendente: **EUGÊNIO ALVES MARTINS**, estado civil solteiro, filho de José Alves Martins e de Vitalina Rosa Martins, residência e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **ANAILZA SILVA DOS SANTOS**, estado civil solteira, filha de Djailton Gomes dos Santos e de Geralda Silva dos Santos, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **MARCELO DE JESUS COSTA**, estado civil divorciado, filho de Marcelino Francisco Costa e de Rosemeire Costa, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **THAMIRIS FERREIRA MIRANDA**, estado civil divorciada, filha de Milton Miranda e de Mirian Ferreira Miranda, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **LUCAS ALVES FERREIRA**, estado civil solteiro, filho de Manoel da Silva Ferreira e de Maria José Santos Alves, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **LAUDIANE PEREIRA DE GOIS**, estado civil solteira, filha de José de Gois e de Givaneide Pereira de Gois, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **DANIEL HENRIQUE DE ALMEIDA**, estado civil divorciado, filho de Evilasio Sousa de Almeida e de Marli Maria da Silva de Almeida, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **LUARA TELES BENTO NANATOWSK**, estado civil solteira, filha de Carlos Nanatowsk e de Maria de Fátima Teles Bento Nanatowsk, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

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

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
DE PESSOAS NATURAIS

15º Subdistrito - Bom Retiro

Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

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

O pretendente: **SÉRGIO KOITI MOTOIKE**, nascido em Pacaembu, SP, no dia 11/12/1960, profissão contador, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Shiyoz Motoike e de Matsue Motoike. A pretendente: **LÁZARA APARECIDA VIEIRA**, nascida em São Sebastião do Paraíso, MG, no dia 17/09/1967, profissão aposentada, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Valdomiro Vasconcelos Vieira e de Itala de Crede Vieira.

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

INTEGRITAS PARTICIPAÇÕES S.A.

CNPJ/MF nº 05.505.174/0001-20

Relatório da Administração

Prezados Acionistas, A Administração de Integritas Participações S.A., submete a ACO - Assembleia Geral Ordinária o Relatório da Administração e as Demonstrações Financeiras, referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2025. A Diretoria Executiva da Companhia foi exercida pelo Sr. Eduardo Serbaro Tostes. No exercício de 2025 a Companhia apresentou um lucro líquido de R\$ 1.171.080,30 (um milhão, cento e setenta e um mil, oitenta e sete reais e trinta centavos), em 2024 apresentava um lucro líquido de R\$ 448.755,20 (quatrocentos e quarenta e oito mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e vinte centavos). O caixa e as aplicações financeiras da Companhia encerraram o ano de 2025 totalizando R\$ 9.907.951,39 (nove milhões, novecentos e sete mil, novecentos e cinquenta e um reais e trinta e nove centavos) aplicados essencialmente em fundos DI, remunerados a taxa média de 100% da variação do CDI (Certificado de Depósito Interbancário). Os rendimentos da Companhia foram essencialmente do valor aplicado no banco Santander. A partir de 02 de janeiro de 2020, passaram a administrar a companhia os senhores Eduardo Serbaro Tostes e Edeno Teodoro Tostes, tendo os mesmos sido reeleitos conforme Ata de Reunião do Conselho de Administração registrada em 26.01.2026. A administração de Integritas Participações S.A. agradece aos acionistas pela confiança e apoio recebido.

São Paulo, 31 de março de 2026

Balancos Patrimoniais em 31 de Dezembro - (Em milhares de reais - R\$)			
Ativo	Nota	31/12/2025	31/12/2024
Ativo Circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	5	9.908	9.525
Impostos a recuperar		547	659
Despesas a apropriar		13	14
Total do ativo circulante		10.468	10.198
Passivo e Patrimônio Líquido			
Passivo Circulante			
Dívidos a pagar	71	293	112
Impostos a recolher		7	4
Impostos de renda e contribuição social a recolher		17	26
Total do passivo circulante		326	150
Passivo Não Circulante			
Outras contas a pagar	6	1.830	2.278
Total do passivo não circulante		1.830	2.278
Patrimônio Líquido			
Capital social	7a	500	500
Reserva de capital	7c	6.990	6.990
Reservas de lucros	7e	822	281
Total do Patrimônio Líquido		8.312	7.770
Total do Passivo e Patrimônio Líquido		10.468	10.198

Demonstrações do Resultado			
Exercícios Findos em 31 de Dezembro - (Em milhares de reais - R\$)			
	Nota	31/12/2025	31/12/2024
Outras Receitas		416	-
Despesas gerais e administrativas	8	(327)	(293)
Provisão para Contingências		-	(123)
Lucro operacional antes do resultado financeiro		88	(418)
Receitas financeiras		1.288	977
Despesas financeiras		(1)	(2)
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social		1.375	559
Imposto de renda e contribuição social corrente	10	(204)	(108)
Lucro líquido do exercício		1.171	449

Demonstração do Resultado Abrangente			
Exercícios Findos em 31 de Dezembro - (Em milhares de Reais - R\$)			
	31/12/2025	31/12/2024	
Lucro (prejuízo) líquido do exercício	1.171	449	
Outros resultados abrangentes			
Resultado abrangente total do exercício	1.171	449	

Demonstração dos Fluxos de Caixa			
Exercícios Findos em 31 de Dezembro - (Em milhares de reais - R\$)			
	31/12/2025	31/12/2024	
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social	1.171	449	
Itens que não afetam caixa			
Varição nos ativos e passivos			
Outros ativos	(2)	3	
Impostos a recuperar	(112)	1.236	
Impostos a recolher	(3)	-	
Outros passivos	284	191	
Imposto de renda e contribuição social pagos	(213)	(5)	
Caixa líquido aplicado das atividades operacionais	1.125	1.873	
Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento			
Ajustes de exercícios anteriores	-	(1.187)	
Caixa líquido proveniente nas atividades de investimento	-	(1.187)	
Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento			
Dividendos pagos	(449)	(711)	
Dividendos a pagar	(293)	(112)	
Caixa líquido aplicado das atividades de financiamento	(742)	(823)	
(Redução) aumento de caixa e equivalentes de caixa	383	(137)	
Caixa e equivalentes de caixa			
No início do exercício	9.525	9.662	
No fim do exercício	9.908	9.525	
(Redução) aumento de caixa e equivalentes de caixa	383	(137)	

Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido - Exercícios Findos em 31 de Dezembro - (Em milhares de reais - R\$)							
	Capital social	Reserva de Capital	Reserva legal	Reservas de lucros		Reserva de integralidade do patrimônio líquido	Lucros Acumulados
				para retenção de lucros	integrabilidade do patrimônio líquido		
Saldos em 1º de janeiro de 2024	500	6.990	100	711	500	531	9.332
Ajuste de Exercícios Anteriores	-	-	-	(1.187)	-	-	(1.187)
Destinação do lucro: Dividendos distribuídos	-	-	-	(824)	-	-	(824)
Retenção de lucros	-	-	-	449	-	-	449
Saldos em 31 de dezembro de 2024	500	6.990	100	(825)	500	531	7.770
Destinação do lucro: Dividendos distribuídos	-	-	-	(628)	-	-	(628)
Retenção de lucros	-	-	-	1.171	-	-	1.171
Saldos em 31 de dezembro de 2025	500	6.990	100	(309)	500	531	8.312

Notas explicativas da Administração às demonstrações financeiras - Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

1. Informações gerais: A Integritas Participações S.A. ("Companhia") é uma sociedade por ações, com autorização para aumento de capital independentemente de reforma estatutária, e tem por objetivo a participação em outras sociedades comerciais ou civis, na qualidade de sócia, acionista ou colista. A Companhia é uma sociedade anônima de capital fechado com sede em São Paulo, Estado de São Paulo. A manutenção e continuidade das operações da Companhia estão asseguradas por meio dos rendimentos auferidos com a aplicação financeira dos recursos existentes em caixa. **2. Base de preparação: 2.1. Declaração de conformidade:** As demonstrações financeiras foram preparadas conforme as práticas contábeis adotadas no Brasil. A emissão das demonstrações financeiras foi autorizada pelos Diretores da Companhia em 31 de março de 2026. **2.2. Base de mensuração:** As demonstrações financeiras foram preparadas com base no custo histórico, com exceção dos instrumentos financeiros não derivativos mensurados pelo valor justo por meio do resultado. **2.3. Moeda funcional e moeda de apresentação:** Os itens incluídos nas demonstrações financeiras da Companhia são mensurados usando a moeda do principal ambiente econômico no qual a Companhia atua ("a moeda funcional"). As demonstrações financeiras estão apresentadas em reais que é a moeda funcional da Companhia. **2.4. Uso de estimativas e julgamentos:** A preparação de demonstrações financeiras requer o uso de certas estimativas contábeis críticas e também o exercício de julgamento por parte da administração da Companhia no processo de aplicação das políticas contábeis. **3. Resumo das principais políticas contábeis:** As políticas contábeis descritas em detalhes abaixo têm sido aplicadas de maneira consistente a todos os exercícios apresentados nessas demonstrações financeiras, salvo indicado ao contrário (nota explicativa 3.1). **3.1. Instrumentos financeiros: (i) Reconhecimento e mensuração inicial:** A Companhia reconhece os recebíveis e depósitos inicialmente na data em que foram originados. Todos os outros ativos e passivos financeiros são reconhecidos inicialmente quando a Companhia se tornar parte das disposições contratuais do instrumento. Um ativo financeiro (a menos que seja um ativo a receber de clientes sem um componente de financiamento significativo) ou passivo financeiro é inicialmente mensurado ao valor justo, acrescido, para um item não mensurado ao VJR - Valor justo por meio do resultado, os custos de transação que são diretamente atribuíveis à sua aquisição ou emissão. Um ativo a receber de clientes sem um componente significativo de financiamento é mensurado inicialmente ao preço da operação. **(ii) Instrumentos financeiros derivativos:** A Companhia não possui em 31 de dezembro de 2025 e 2024 nenhuma operação com instrumentos financeiros derivativos, incluindo operações de hedge. **3.2. Ativos financeiros não derivativos: a. Caixa e equivalentes de caixa:** Caixa e equivalentes de caixa incluem o caixa, os depósitos bancários e outros investimentos de curto prazo de alta liquidez e baixo risco de variação no valor justo. O caixa e equivalentes de caixa são classificados como instrumentos financeiros, e seus rendimentos são registrados no resultado do exercício. **b. Valor justo por meio do resultado:** Os ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado são ativos financeiros mantidos para negociação ativa e frequente ou ativos designados pela entidade, no reconhecimento inicial. Os ganhos ou as perdas decorrentes de variações no valor justo desses instrumentos financeiros são apresentados na demonstração do resultado em "resultado financeiro" no período em que ocorrem. **(i) Redução ao valor recuperável de ativos financeiros:** Ativos financeiros, exceto aqueles designados pelo valor justo por meio do resultado, são avaliados por indicadores de redução ao valor recuperável no final de cada exercício de relatório. As perdas por redução ao valor recuperável são reconhecidas se, e apenas se, houver evidência objetiva da redução ao valor recuperável do ativo financeiro como resultado de um ou mais eventos que tenham ocorrido após seu reconhecimento inicial, com impacto nos fluxos de caixa futuros estimados desse ativo descontados à taxa de juros em vigor original dos ativos financeiros. O valor contábil do ativo financeiro é reduzido diretamente pela perda por redução ao valor recuperável para todos os ativos financeiros, com exceção das contas a receber, em que o valor contábil é reduzido pelo uso de uma rubrica que registra as estimativas de perdas. Recuperações subsequentes de valores anteriormente baixados são creditadas à esta rubrica. Mudanças no valor contábil desta estimativa são reconhecidas no resultado. **3.3. Imposto de renda e contribuição social:** Os tributos sobre o lucro compreendem o imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido corrente. As provisões para imposto de renda e contribuição social corrente estão baseadas no lucro tributável do exercício. O lucro tributável difere do lucro apresentado na demonstração do resultado, porque adiciona-se as despesas indutíveis e exclui as receitas não tributáveis, além de excluir itens não tributáveis ou não dedutíveis de forma permanente. Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, a Companhia optou pela tributação do lucro real trimestral. **3.4. Capital social:** As ações ordinárias são classificadas no patrimônio líquido. Os custos incrementais diretamente atribuíveis à emissão de novas ações ou opções são demonstrados no patrimônio líquido como uma dedução do valor captado, líquidos de impostos. **3.5. Distribuição de dividendos e juros sobre capital próprio:** A distribuição de dividendos para os acionistas da Companhia é reconhecida como um passivo nas demonstrações financeiras quando deliberado com base em balanços intermediários ou ao final do exercício, com base no dividendo mínimo estabelecido no estatuto social da Companhia. Qualquer valor acima do mínimo obrigatório somente é provisionado na data em que são aprovados pela Assembleia Geral

Ordinária. **4. Gestão de risco financeiro: 4.1. Fatores de risco financeiro:** As atividades da Companhia a expõem a riscos de liquidez. A análise de gestão de risco da Companhia se concentra na imprevisibilidade dos mercados financeiros e busca minimizar potenciais efeitos adversos no desempenho financeiro da Companhia. A Companhia não usa instrumentos financeiros derivativos para proteger certas exposições a risco. **a. Risco de liquidez:** A previsão de fluxo de caixa é realizada e agregada pelo departamento de Finanças. Esse departamento monitora as previsões contínuas das exigências de liquidez da Companhia para assegurar que ele tenha caixa suficiente para atender às necessidades operacionais. O excesso de caixa, além do saldo exigido para administração do capital circulante, é investido em contas-correntes com incidência de juros, depósitos a prazo, depósitos de curto prazo e títulos e valores mobiliários, escolhendo instrumentos com vencimentos apropriados ou liquidez suficiente para fornecer margem suficiente conforme determinado pelas previsões acima mencionadas. **b. Risco de crédito:** O risco de crédito é o risco de a contraparte de um negócio não cumprir uma obrigação prevista em um instrumento financeiro, o que levaria ao prejuízo financeiro a Companhia, que surge principalmente do recebível representado por caixa e equivalentes de caixa. **4.2. Gestão de capital:** Os objetivos da Companhia ao administrar seu capital são os de salvaguardar a capacidade de continuidade, para oferecer retorno aos acionistas e benefícios às outras partes interessadas, além de manter uma estrutura de capital ideal para reduzir esse custo. Para manter ou ajustar a estrutura do capital, a Companhia pode rever a política de pagamento de dividendos, devolver capital aos acionistas ou, ainda, emitir novas ações ou vender ativos para reduzir, por exemplo, o nível de endividamento. **5. Caixa e equivalentes de caixa** **2.025** **2.024**
Depósitos bancários de curto prazo (*) **9.908** **9.525**
(*) As aplicações financeiras de curto prazo em CDB indexadas ao CDI são de alta liquidez e prontamente convertíveis em um montante conhecido de caixa e estão sujeitas a um insignificante risco de mudança de valor e são feitas em investimentos de baixo risco. As aplicações financeiras em 31 de dezembro de 2025 e 2024 foram remuneradas a uma taxa média de 100 do CDI. O rendimento dos depósitos bancários de curto prazo em receita financeira correspondeu a R\$ 1.288 no exercício findo em 31 de dezembro de 2025 (R\$ 977 em 31 de dezembro de 2024). **6. Outras contas a pagar** **2.025** **2.024**
Provisão para contingência reflexa da coligada Fleury S.A. (a) **1.830** **2.278**
Outras contas a pagar **326** **150**
2.156 **2.242**
Curto prazo **326** **150**
Longo prazo **1.830** **2.278**
(a) Pelo acordo de acionistas da coligada Fleury S.A., a Companhia se responsabiliza em indenizar a Bradseg Participações Ltda. por parte das contingências da coligada existente até 19 de janeiro de 2009. O saldo é atualizado nas demonstrações financeiras da Companhia, ao menos anualmente, tomando por base a provisão para contingências da coligada. **Processos classificados como risco de perda possível:** A Companhia possui ações de natureza tributária que não estão provisionadas, pois envolvem risco de perda classificado pela Administração e por seus assessores legais como possível. Em 31 de dezembro de 2025, o montante consolidado era de aproximadamente R\$ 1.250 (R\$ 1.250 em 31 de dezembro de 2024), valor não corrigido, tratando-se de processos administrativos federais que discutem a não homologação de Declarações de Compensação ("DCOMP") transmitidas pela Companhia referentes ao 1º, 2º, 3º e 4º trimestres de 2008. Os processos atualmente aguardam a distribuição e julgamento do Recurso Voluntário pelo Conselho Administrativo de Recursos Fiscais ("CARF"). **7. Patrimônio líquido: a. Capital social:** Em 31 de dezembro de 2025, o capital social subscrito e integralizado era de R\$ 500, representado por 54.426.772 ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal (R\$ 500 em 2024, representado da mesma forma). **b. Reserva de integralidade do patrimônio líquido:** Em Assembleia Geral Extraordinária (AGE) de 17 de agosto de 2011, foi aprovada a criação de uma reserva estatutária denominada "Reserva de integralidade do patrimônio líquido", no valor de R\$ 57.406. Essa reserva tem por finalidade assegurar recursos para atender futuras necessidades de caixa da Companhia. Conforme deliberação tomada na Reunião do Conselho de Administração de 21 de novembro de 2014, foi aprovada a utilização de R\$ 42.209 da reserva de integralidade do patrimônio líquido para distribuição de dividendos intermediários, restando o saldo em 31 de dezembro de 2015 de R\$ 2.792, em 31 de dezembro de 2018 o saldo permaneceu inalterado. Com o aumento de capital em 29 de janeiro de 2019 foi capitalizado o montante de R\$ 2.792 e, em 26 de abril de 2019, com aprovação do lucro líquido apurado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, foi destinado para esta conta o mesmo valor do capital social, ou seja R\$ 500. O saldo em 31 de dezembro de 2025 manteve-se inalterado. **c. Reserva de capital:** Conforme deliberação tomada na Assembleia Geral Extraordinária (AGE) de 19 de janeiro de 2009, foi aprovada a constituição da reserva de capital pela conversão em ações ordinárias de debêntures de propriedade da Bradseg Participações S.A. Em Assembleia Geral Extraordinária (AGE) de 06 de outubro de 2015 foi aprovado o resgate e cancelamento da totalidade de 12.813.841 ações preferenciais detidas pela acionista Core, no valor de R\$ 107.589 a conta de reserva de capital e sem redução do capital social

integralizado, restando o saldo de R\$ 63.981. Em 29 de janeiro de 2019, destinou-se o montante de R\$ 33.993, para o aumento de capital social. Em 31 de julho de 2019, com o resgate e consequente cancelamento da totalidade de 100.000 ações preferenciais detidas pelos Acionistas, o pagamento pelo resgate, no valor de R\$ 22.999 foi efetuado mediante a entrega de 9.469.644 ações ordinárias de emissão de Fleury S.A., capitalizadas desta conta, o saldo em 31 de dezembro de 2025 é de R\$ 6.990. **d. Reserva legal:** A reserva legal é constituída anualmente como destinação de 5% do lucro líquido do exercício e não poderá exceder a 20% do capital social. A reserva legal tem por fim assegurar a integridade do capital social e somente poderá ser utilizada para compensar prejuízo ou aumentar o capital. Em 31 de dezembro de 2015 foi constituída um complemento de reserva de R\$ 756, atingindo o percentual de 20% do capital social. Desta forma, em 31 de dezembro de 2017 e 2016 não foi destinado parte do lucro do exercício para reserva legal. Em 29 de janeiro de 2019, destinou-se o montante de R\$ 17.745 para o aumento de capital social, restando em 31 de dezembro de 2025 o saldo de R\$ 100. A conta de reserva de capital se mantém em percentual de 20% do capital social, não havendo movimentações nessa conta. **e. Reserva de retenção de lucros:** O saldo remanescente de lucros acumulados em 31 de dezembro de 2025 é de R\$ 822 (R\$ 281 em 2024), após a transferência do resultado líquido apurado no exercício e dividendos intercalares distribuídos foi transferido para a reserva de retenção de lucros. **f. Dividendos Propostos:** Aos acionistas é assegurada a distribuição de 25% do lucro líquido ajustado nos termos da legislação societária na forma de dividendos mínimos obrigatórios. O estatuto social facilita à Companhia levantar balanços semestrais e intermediários e, com base neles, distribuir dividendos intermediários. O valor do dividendo mínimo obrigatório em 2025, calculado sobre o lucro líquido apurado foi de R\$ 293. O pagamento deve ser efetuado 30 dias após a aprovação das contas. **8. Despesas gerais e administrativas** **2.025** **2.024**
Despesas com serviços de terceiros (236) (216)
Despesas tributárias (62) (47)
Outras despesas (327) (415)
2.025 **2.024**
9. Resultado financeiro: Receita financeira **1.288** **977**
Receita financeira sobre aplicações financeiras **1.288** **977**
Total da receita financeira **1.288** **977**
Despesa financeira **(1)** **(2)**
Despesas bancárias e IOF **(1)** **(2)**
Juros e correção monetária no pagamento das ex-acionistas e Conta Gráfica **-** **-**
Total da despesa financeira **(1)** **(2)**
Despesas financeiras, líquidas **1.287** **975**
10. Despesa de imposto de renda e contribuição social: O imposto de renda e a contribuição social sobre o lucro líquido corrente no resultado é reconhecido como segue: **2.025** **2.024**
Lucro do exercício antes do imposto de renda e da contribuição social **1.375** **558**
Alíquota vigente - % **34** **34**
Imposto de renda e contribuição social de acordo com a alíquota vigente **467** **190**
Exclusão de equivalência patrimonial **-** **-**
Juros sobre capital próprio recebidos e a receber **-** **-**
Auração em trimestres de prejuízo fiscal (b) **-** **-**
Compensação de prejuízos fiscais em trimestres com lucro real (a) **(412)** **(167)**
Débito ao resultado do exercício **(204)** **(109)**
11. Partes relacionadas: Os atuais Conselheiros e Diretores da Companhia, não possuem remuneração.

Demonstração Resultados Exercícios			
	31/12/2025	31/12/2024	
Receitas Operacionais	-	-	
De Aluguéis/Vendas	-	-	
Impostos	-	-	
Custo Imóveis Vendidos	-	-	
Outras Receitas Operacionais	11.507.246,28	5.759.927,29	
Financeiras	30.642,45	20,41	
Desapropriação	-	-	
Juros-Indenização Desapropriação	11.476.603,83	5.759.906,88	
Custas-Indenização Desapropriação	-	-	
Custos	2.103.121,87	134.151,69	
Pessoal	-	-	
Locação, Instalação e Conservação	19.485,80	19.585,80	
Equivalência Patrimonial	3.688,60	3.681,18	
Seguros e Legais	269,88	269,88	
Financeiras	2.405,40	1.168,98	
Tributárias	7.111,08	4.964,38	
Hon. Advocações-Inden.	-	-	
Desapropriação	2.000.487,19	45.000,00	
Depreciação	-	-	
Despesas Diversas	69.673,92	59.481,47	
Resultado	9.404.124,41	5.625.775,60	

Diretoria Executiva	
Lucienne Dib Chohfi e Roberta Dib Chohfi.	
Contador	
Edson Silva - CRC/SP1SP128933/O-0	

Luiz Augusto Prado Barreto - Presidente do Conselho de Administração
Eduardo Serbaro Tostes - Contador - CRC 1SP187364/O-1

Sergio Stephano Chohfi Engenharia e Comércio S.A.

CNPJ/MF nº 61.360.442/0001-33

Demonstrações Financeiras exercício encerrado em 31/12/2025.

Srs. acionistas: Apresentamos o Balanço Patrimonial e demais peças demonstrativas referentes ao exercício encerrado em 31/12/2025. Estamos a disposição dos Srs. para esclarecimentos que julgarem necessários.

Balanço Patrimonial Encerrado em 31 de Dezembro de 2025.			
Ativo	31/12/2025	31/12/2024	
Ativo Circulante	176.298.256,58	98.418.336,58	
Caixa/Bancos	45.895,71	8.843,28	
Títulos com Liquidez Imediata	-	-	
Adiantamento	-	14.984,02	
Tributos a Recuperar	20.488,32	14.264,40	
Outros Valores a Receber	176.231.872,52	98.380.244,88	
Ativo Não Circulante	61.949,56	65.638,16	
Participações em Outras Empresas	-	-	
C.B.H. Cia. Brasileira de Habitação	61.949,56	65.638,16	
TOTAL DO ATIVO	176.360.206,11	98.483.974,74	
Passivo	31/12/2025	31/12/2024	
Passivo Circulante	499.040,95	6.829.566,24	
Fornecedores	3.648,00	-	
Obrig. Trab e Tributárias	23,39	11,25	
Credores Diversos	495.369,56	6.829.554,99	
Passivo Não Circulante	-	-	
Juros-Indenização Desapropriação	-	-	
Empréstimos e Financiamentos	-	-	
Dividendos a Pagar	-	-	
Patrimônio Líquido	175.861.165,16	91.654.408,50	
Capital Social	105.495.000,00	1.000.000,00	
Reserva de Capital	60.962.040,75	85.028.632,90	
Res. do Ex. Apuração	9.404.124,41	5.625.775,60	
Cor.Comp. IPC/90	-	-	
Reserva de Lucros	-	-	
TOTAL DO PASSIVO	176.360.206,11	98.483.974,74	

Demonstração de Origem e Aplic. Recursos

	31/12/2025	31/12/2024
Lucro do Exercício	9.404.124,41	5.625.775,60



Receita amplia cruzamento de dados e aumenta risco de cair na malha fina do IR

Com integração de dados bancários, PIX, criptoativos e registros imobiliários, fiscalização da Receita se torna cada vez mais automatizada

Com o início do prazo para entrega da declaração do Imposto de Renda 2026, especialistas alertam para um fator que vem ganhando cada vez mais relevância na fiscalização da Receita Federal: o cruzamento automatizado de dados financeiros.

Nos últimos anos, o Fisco ampliou significativamente sua capacidade de comparar informações provenientes de diferentes bases, incluindo dados bancários, operações com cartões de crédito, transações via PIX, registros imobiliários, investimentos e ativos digitais.

Segundo o advogado Eduardo Rodrigues, sócio da área tributária do Duarte Tonetti Advogados, as declarações enviadas pelos contribuintes já não são analisadas isoladamente. “O sistema da Receita compara as informações declaradas com dados prestados por terceiros e também com o comportamento econômico esperado para aquele perfil de contribuinte. Essa análise ocorre de forma automatizada e integrada”, explica.

Um dos principais instrumentos desse monitoramento é a e-Financial, obrigação acessória que reúne dados enviados pelas instituições financeiras à Receita Federal. Por meio desse sistema, bancos e outras instituições informam periodicamente dados como saldos, movimentações globais, investimentos, previdência privada e operações de câmbio. Esses registros são então confrontados com informações declaradas no Imposto de Renda, além de outras bases fiscais.



Esse cruzamento não ocorre apenas no momento da entrega da declaração. Em alguns casos, inconsistências podem ser identificadas anos depois, levando contribuintes à chamada malha fina retroativa. Além das informações bancárias tradicionais, a Receita passou a acompanhar com mais atenção operações realizadas por meio de finetechs, plataformas digitais de pagamento e exchanges de criptomoedas.

“Atualmente, fintechs e instituições de pagamento estão submetidas a obrigações informacionais semelhantes às dos bancos tradicionais. Quando determinados limites são superados, essas instituições também reportam dados à Receita, que passam a integrar os sistemas de cruzamento fiscal”, afirma Eduardo Rodrigues.

No caso dos criptoativos, o monitoramento também ganhou regras específicas. Exchanges brasileiras e, em determinadas situações, operações realizadas no exterior precisam ser informadas ao Fisco, incluindo identificação do titular, tipo de ativo e valores envolvidos. Essas informações podem ser confrontadas com declarações de

imposto de renda, apuração de ganhos de capital, evolução patrimonial e movimentações financeiras registradas por outras fontes.

“O avanço tecnológico da fiscalização significa que ativos digitais não representam um ambiente de invisibilidade fiscal. Eles já estão plenamente incorporados à lógica de fiscalização baseada em dados”, diz o tributarista. Outro ponto de atenção envolve o compartilhamento de informações com cartórios e registros públicos, especialmente em operações imobiliárias.

Dados sobre compra e venda de imóveis, doações e outros atos patrimoniais são reportados à Receita Federal por meio de obrigações como a Declaração de Operações Imobiliárias (DOI) e a Declaração de Informações sobre Atividades Imobiliárias (DIMOB). Esses registros são confrontados com informações declaradas pelo contribuinte, permitindo identificar inconsistências como omissão de bens, subdeclaração de valores de aquisição ou incompatibilidade entre renda declarada e aquisição de patrimônio.

“Uma vez identificado um imóvel em nome do contri-

buinte, a Receita passa a acompanhar não apenas a titularidade, mas também a capacidade financeira necessária para aquisição e manutenção desse patrimônio”, explica Rodrigues. Diante desse cenário, especialistas recomendam atenção redobrada no preenchimento da declaração e na organização documental.

Entre as orientações mais importantes estão manter consistência entre movimentação financeira e renda declarada, declarar corretamente bens e direitos, registrar operações realizadas em plataformas digitais e formalizar transações realizadas com terceiros ou familiares. Também é recomendável manter documentação de suporte — como contratos, comprovantes e registros financeiros — por prazo suficiente para responder a eventuais questionamentos do Fisco.

“Movimentações financeiras relevantes sem lastro em renda declarada tendem a gerar alertas automáticos. A informalidade em operações patrimoniais ou familiares é uma das principais causas de inconsistências identificadas anos depois”, afirma o especialista. Revisões periódicas das declarações, especialmente após eventos como venda de bens, reorganizações patrimoniais ou aumento relevante de patrimônio, ajudam a reduzir riscos futuros.

“Hoje o foco da fiscalização deixou de ser o instrumento financeiro utilizado e passou a ser a coerência entre renda, patrimônio e padrão de consumo. Esse é o principal parâmetro utilizado pelos sistemas da Receita”, finaliza.

O mito do CEO infalível: quando a encenação da certeza vira risco para a empresa e para a sociedade

Alessandro Buonopane (*)

Há uma crença silenciosa que atravessa empresas, governos e instituições: a de que, no topo, alguém sabe. Alguém enxerga o caminho. Alguém decide com clareza. É uma expectativa humana e, em certa medida, um conforto coletivo. Mas essa crença virou problema. Economia, tecnologia e vida social entraram numa era em que ambiguidade não é exceção, é regra. E, ainda assim, cobranças do CEO (e de qualquer liderança) o papel do “oráculo infalível”.

Essa exigência não é só injusta. É perigosa. Quando uma organização alimenta o mito do líder que “tem todas as respostas”, cria incentivos para o mais disfuncional: a encenação da certeza. Isso resulta em altos custos, pois compromete a franqueza, afasta alertas, atrasa decisões e corrói a confiança. O mito pode parecer eficiência, mas muitas vezes é apenas um silêncio bem-vestido.

A maior parte das decisões que definem o futuro de uma empresa, como adoção de tecnologias, modelos de trabalho, portfólio, reposicionamento estratégico, governança de dados e de IA, escolhas de investimento e gente, já não cabe no binário “certo/errado”. Elas são feitas de trade-offs: velocidade versus consistência, curto prazo versus capacidade futura, eficiência versus resiliência, centralização versus autonomia. Isso não é falta de competência; é a complexidade do nosso tempo.

Quando o ambiente é turbulento, buscar “certeza total” pode virar uma forma elegante de adiar o inevitável. Em contextos VUCA, quando o cenário fica nebuloso, mais dados nem sempre melhoram a decisão e insistir nessa busca tende a produzir passividade e hesitação.

Mas o problema não é a dúvida. É o teatro. Dúvida é parte legítima do processo decisório. O que destrói organizações é o teatro da certeza. Quando a cultura exige infalibilidade, duas coisas acontecem: más notícias sobem menos (ninguém quer “levar problema” ao topo) e o topo se isola (a dúvida vira fraqueza).

A empresa ganha “paz” no curto prazo e perde realidade no longo prazo. Sem realidade, não existem boas decisões, apenas narrativas. Em uma época em que escolhas são avaliadas também pelo impacto reputacional, cultural e social, essa desconexão se torna um risco sistêmico.

Liderança está mudando e isso não é discurso “soft”. O líder “comandante” já não se sustenta diante da complexidade. O ideal de “decidir sozinho” perdeu força, enquanto se valoriza habilidades como desenvolver pessoas, mobilizar equipes em torno de um propósito e liderar com empatia.

Isso não é uma “tendência corporativa”. É resposta prática.

tica: em ambientes ambíguos, ninguém decide bem sozinho por muito tempo. A qualidade das escolhas depende de quanta realidade chega ao topo, e isso exige confiança, segurança para discordar e capacidade de construir alinhamento sem sufocar a verdade.

A autoridade também mudou. A autoridade baseada em performances, que se sustenta em frases definitivas e posturas, está envelhecendo. O que vale agora é a autoridade da coerência: princípios claros (quando políticas e planilhas não bastam), transparência sobre trade-offs (porque quase toda decisão relevante tem custo) e previsibilidade ética e comportamental (o líder vira “chão” quando o ambiente vira areia movediça).

Aceitar a ambiguidade não diminui a autoridade. Aumenta a credibilidade, pois troca desempenho por honestidade intelectual e fortalece a confiança no processo. Mas por que isso importa para o interesse público e não apenas para o corporativo? As empresas são instituições sociais; elas influenciam o emprego, a renda, a inovação, a formação profissional e a cultura. Por isso, o modelo mental do CEO é relevante.

Estudos globais indicam que até 45% do desempenho de uma empresa pode ser atribuído à influência do CEO. Se essa influência é tão grande, o padrão de comportamento se multiplica. Um CEO que exige certeza artificial cria uma organização que finge; um CEO que protege a verdade cria uma organização que aprende, e aprende mais rápido.

Se a infalibilidade é um mito, o caminho não é romantizar a vulnerabilidade, mas construir um método. Decidir bem em meio à ambiguidade exige uma estrutura que suporte escolhas sem travar a organização. Quatro práticas são decisivas: (1) explicitar trade-offs antes de defender opiniões, (2) fazer melhores perguntas e não apenas buscar mais dados, (3) separar decisões reversíveis de irreversíveis e (4) ser previsível no comportamento para gerar confiança. Isso é o oposto do improvável; é maturidade institucional.

No fim, o mito do CEO infalível pode ser confortável, mas é caro. Ele exige em silêncio, em medo, em atraso, em decisões ruins. E, em um mundo de alta interdependência, decisões ruins não ficam confinadas no organograma, elas se espalham.

É hora de trocar a cobrança errada pela cobrança certa. Não precisamos de líderes que encenam certezas. Precisamos de líderes que constroem processos, princípios e ambientes verdadeiros, porque é isso que mantém a performance, a confiança e a relevância no longo prazo.

(*) CEO Latam e Brasil da GFT Technologies.

Primeiro trimestre testa sustentabilidade financeira das pequenas e médias empresas

A revisão rigorosa do fluxo de caixa e dos indicadores de custo torna-se decisiva para ajustar o planejamento e evitar o endividamento precoce ao longo de 2026. O começo de 2026 expõe um teste imediato para pequenas e médias empresas, a consistência do planejamento financeiro feito no ano anterior. Despesas concentradas nos primeiros meses, reajustes contratuais e tributos já impactam o caixa antes mesmo do faturamento ganhar ritmo. Quando a empresa não revisa indicadores logo em janeiro, o primeiro trimestre costuma revelar desequilíbrios acumulados.

Marcus Marques, especialista em gestão de pequenas e médias empresas e fundador do Grupo Acelerador, afirma que o problema não está necessariamente na falta de receita, mas na ausência de acompanhamento sistemático dos números. “O empresário olha o saldo da conta e acha que está tudo bem. Mas saldo não é lucro. Se ele não entende margem, custo fixo e ponto de equilíbrio, pode estar crescendo e, ao mesmo tempo, se descapitalizando”, diz.

Levantamentos do Sebrae indicam que a falta de planejamento financeiro e de capital de giro está entre os principais fatores associados ao fechamento de empresas no país. Dados do Data Sebrae mostram que negócios que não estruturaram controle de caixa, projeções financeiras e reservas operacionais tendem a apresentar maior vulnerabilidade nos primeiros anos de atividade.

O custo do crédito amplia essa vulnerabilidade. Dados do Banco Central indicam manutenção da taxa Selic em patamar elevado no início de 2026, mantendo o financiamento caro para as empresas. Nesse contexto, recorrer a empréstimos para cobrir falhas de planejamento pode reduzir ainda mais a margem. “Tomar crédito para investir é diferente de tomar crédito para tapar buraco. Quando a empresa usa banco para pagar despesa fixa, o problema já virou estrutural”, diz Marques.

A revisão da formação de preços também entra na agenda. Segundo o especialista, muitos empreendedores definem valores com base na concorrência, sem calcular carga tributária, taxas de meios de pagamento e custos indiretos. “Preço não pode ser percepção, precisa ser conta. Se o empresário não conhece a própria margem de contribuição, ele não sabe quanto precisa vender para empatar. E quem não sabe o ponto de equilíbrio trabalha no escuro”, afirma.

O Simples Nacional reúne mais de 20 milhões de empresas optantes. De acordo com a Receita Federal, mudanças de faixa de faturamento podem alterar a alíquota efetiva e impactar o lucro líquido. Para Marques, a revisão tributária deve ser preventiva. “Muitos empresários só descobrem que pagaram imposto a mais quando o caixa já está apertado. A conferência precisa ser mensal, não anual”, diz.

As micro e pequenas empresas representam mais de 90% dos negócios formais

do país, segundo a pesquisa Demografia das Empresas, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em 2024. Embora majoritárias, operam com menor capacidade de absorver choques financeiros. Para o especialista, isso reforça a necessidade de rotina. “Controle não é excesso de planilha. É disciplina. Revisar fluxo projetado toda semana, separar contas pessoais e empresariais e definir pró-labore fixo são atitudes simples que evitam decisões impulsivas”, afirma.

Na avaliação de Marques, o primeiro trimestre funciona como um termômetro de maturidade empresarial. “Se a empresa precisa correr atrás de dinheiro em fevereiro, é porque o planejamento já nasceu frágil. Gestão financeira não pode ser uma reação. Precisa ser método”, diz. Para ele, 2026 exigirá menos improviso e mais previsibilidade. “Quem conhece seus números toma decisão com clareza. Quem ignora indicadores vive apagando incêndio”, conclui.

A tendência, segundo o especialista, é que o ambiente econômico permaneça desafiador ao longo do ano, com custos pressionados e crédito seletivo. “Empresa sólida não é a que fatura mais, é a que sabe exatamente quanto pode gastar, investir e distribuir. Caixa organizado é o que garante tranquilidade para atravessar o ano sem sobressaltos”, afirma. Nesse contexto, a diferença entre crescimento sustentável e instabilidade estará na capacidade de transformar controle financeiro em rotina estratégica.

Os motivos para candidatos desistirem da empresa antes da entrevista

Facilidade na busca de informações sobre a organização e mudanças nas perspectivas dos profissionais favorecem desistências precoces

A desistência precoce de candidatos, ainda na fase da entrevista, tem ganhado cada vez mais destaque. De acordo com dados do LinkedIn, cerca de 59% dos profissionais desistem de uma vaga devido à lentidão no processo de seleção. O desalinhamento entre expectativa e realidade também aparece como um dos principais motivos de insatisfação. Um estudo da Glassdoor revelou que 58% das pessoas deixam o processo quando percebem que o cargo não é o que parecia ser.

O avanço de ferramentas de tecnologia, principalmente com apoio do uso da inteligência artificial, favorece a busca por informações sobre as empresas e torna a percepção do candidato uma experiência real e muito próxima, interferindo diretamente no poder de decisão.

Para Angélica Madaloso, especialista em marca empregadora e CEO da ILoveMyJob, o profissional já não precisa mais navegar por diversas fontes para entender como funciona a dinâmica e o clima da organização. "Hoje em dia, com o apoio digital, o candidato recebe um resumo estruturado da reputação da companhia que pretende ingressar, o que acelera a tomada de decisão e antecipa objeções antes mesmo do primeiro contato com o recrutador", afirma.

Novo olhar do mercado - A mudança de comporta-



mento dos profissionais se aproxima muito da lógica do consumo. Antes de comprar um produto, as pessoas pesquisam, comparam e avaliam. No mercado de trabalho atual, isso se consolidou quase da mesma forma.

Na pesquisa Loved Companies 2025, da ILoveMyJob, o plano de carreira aparece como principal elemento de um emprego ideal, à frente de salário e benefícios, colaboração entre equipes, transparência e autonomia e flexibilidade. Do outro lado, a falta de oportunidades de crescimento lidera entre os motivos que levam alguém a pedir demissão, seguida por salário e benefícios, falta de reconhecimento, sobrecarga e trabalho 100% presencial. O levantamento também mostra que o LinkedIn é o canal mais citado na busca por emprego, seguido por networking, o que reforça a importância do site de carreiras e da clareza das informações na vaga.

Na avaliação da especialista, principalmente entre

talentos mais qualificados, a decisão de considerar uma oportunidade depende de muitos fatores. "Entram em jogo elementos como alinhamento de valores, reputação da marca, qualidade da liderança e coerência entre discurso e prática. Profissionais que já têm suas necessidades básicas atendidas passam a buscar ambientes que façam sentido para suas crenças e aspirações. Nesse contexto, empresas associadas a crises de imagem ou incoerências públicas podem ser descartadas antes mesmo do candidato iniciar o processo seletivo", comenta.

Desistência é mais comum em posições de alta qualificação - As desistências antes da entrevista acontecem em todos os setores, mas por razões diferentes. Em áreas de alta qualificação, como tecnologia e funções estratégicas, elas costumam estar mais ligadas à percepção de marca, propósito, cultura e liderança. Esses candidatos têm maior poder de

escolha e, portanto, fazem avaliações mais profundas antes de se engajar em um processo.

Já em setores operacionais, como varejo, serviços e logística, as barreiras são mais práticas. A distância do local de trabalho, a rigidez da jornada, a dificuldade de candidatura ou a incompatibilidade com a rotina do candidato são fatores decisivos. Em alguns casos, a própria utilização da plataforma de candidatura pode ser um impedimento, exigindo soluções mais simples e acessíveis.

Possíveis soluções das organizações - Evitar esse tipo de desistência exige uma atuação mais intencional das empresas. Não se trata apenas de melhorar o recrutamento, mas de atuar antes dele. A gestão da reputação passa a ser um ponto central. Monitorar e responder às avaliações em plataformas públicas, por exemplo, tem impacto direto na percepção do talento.

"Mesmo quando existem críticas, o fato da empresa responder demonstra escuta ativa e aumenta a confiança. Paralelamente, é fundamental reduzir atritos na jornada do candidato, simplificando processos, adaptando canais ao perfil do público e eliminando barreiras desnecessárias. Também é necessário revisar continuamente a proposta de valor para garantir que ela esteja alinhada às expectativas reais dos talentos", finaliza.

Entre velocidade e solidez: o novo equilíbrio da inovação no setor financeiro

Caroline Capitani (*)

Bancos tradicionais e fintechs enfrentam o desafio de acelerar a inovação sem perder de vista governança, gestão de riscos e sustentabilidade do modelo de negócio. O setor financeiro brasileiro vive um momento de choque de realidade. Durante a última década, fomos ensinados a aplaudir o crescimento acelerado e a agilidade tecnológica como os únicos troféus que importavam. No entanto, com os juros altos e o rigor do Banco Central, ficou claro que a inovação sem uma gestão sólida compromete o futuro de qualquer instituição. Para equilibrar agilidade e segurança, a estratégia precisa ser centralizada no comando e descentralizada na execução. Isso significa ter regras rígidas de segurança e risco, mas permitir que as equipes de desenvolvimento tenham liberdade para criar produtos com rapidez.

Essa organização é vital no Brasil, onde o Banco Central elevou o patamar competitivo com o Pix e o Open Finance. Em um ecossistema tão sofisticado, a agilidade sem governança deixa de ser um ativo para se tornar um risco sistêmico. Por isso, a resiliência deve nascer junto com o produto, e não ser "remendada" depois que ele já está no mercado. Nesse contexto, muitas fintechs que focaram apenas em ganhar clientes, operando com estruturas leves e foco em produtos de massa, enfrentam um novo desafio. O diferencial de uma instituição madura mudou: agora, o que conta é a capacidade de gerar lucro recorrente, manter reservas de dinheiro e financiar o próprio crescimento.

Nessa transição, o desafio é sair do modelo de um único produto de escala para se tornar uma plataforma sustentável. Afinal, um crescimento saudável é consequência de um modelo de negócio sólido, e não um substituto para ele. A competitividade do futuro será definida pela precisão estratégica e pela capacidade de unir inovação com estabilidade. Esse movimento já é impulsionado por tecnologias como a IA Agêntica, que permi-

te que sistemas ajam de forma autônoma, cruzando dados internos com indicadores econômicos em tempo real para otimizar a liquidez e mitigar riscos preventivamente.

Contudo, a automação exige cautela. O uso de modelos padronizados por todo o setor pode gerar um efeito manada algorítmico, trazendo riscos à estabilidade do mercado. Para evitar essa homogeneidade perigosa, a tecnologia deve ser acompanhada por uma curadoria humana ativa. É essa camada de supervisão que fornece o filtro crítico necessário para validar as decisões das máquinas, garantindo que a inovação não elimine o ceticismo saudável, mas o utilize como um pilar fundamental de segurança e diferenciação estratégica.

Na prática, para avaliar a saúde de um banco, existem indicadores públicos fundamentais como o Índice de Basileia, que mostra quanto capital próprio a instituição tem para enfrentar perdas. Quanto maior o índice, mais preparada ela está. Além disso, observar a consistência dos lucros e o nível de empréstimos não pagos ajuda a entender a real solidez do negócio. Para quem tem menos experiência, a regra de ouro é desconfiar de ofertas com retornos desproporcionais, pois elas geralmente escondem riscos elevados.

Em última análise, governança e gestão de risco não são barreiras para a inovação, são parte da estratégia. O segredo é envolver as áreas de conformidade desde o primeiro dia de criação de um produto, garantindo que cada novo serviço seja avaliado pela sua sustentabilidade e não apenas pelo potencial de marketing. O perfil vencedor deste novo ciclo será, invariavelmente, híbrido: instituições que conseguem unir a solidez e a confiança dos bancos tradicionais com a agilidade e a tecnologia das fintechs.

(*) VP da vertical de banking na Illegra.

Edital de Citação - Prazo de 20 dias. Processo Nº 1204623-63/2024.8.26.0100. O(A) MM. Juiz de Direito da 8ª VC, do Foro Central Cível, Estado de SP. Dr(a). Pedro Rebelo Bortolin, na forma da Lei, etc. Faz Saber a (o) **CHIEEN JONG YUAN, RG 10.994.821, CPF 69270325849**, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários LTDA**, alegando e pedindo, em síntese, o seguinte: a autora dedica-se à implantação, comercialização e administração de loteamentos para fins de lazer. O Réu adquiriu os Lotes "27" e "28" da Quadra "FK" do loteamento Terras de Santa Cristina - Gleba II (comercialmente conhecido como Riviera de Santa Cristina) obrigando-se ao pagamento da taxa de conservação e das contribuições ao Fundo de Melhoramentos do empreendimento. Tais obrigações estão consolidadas nas cláusulas "Taxa De Conservação" e "Melhoramentos Diversos" das Escrituras Públicas de Venda e Compra, nos Contratos de Compra e Venda que as antecederam, nas cláusulas "20ª - Taxa De Conservação" e "24ª - Melhoramentos Diversos" das Escrituras Padrão Declaratória que os integram, bem como nos itens "12" e "13" do Regulamento do Loteamento que os atualizam. Ocorre que o Réu se encontra inadimplente com suas obrigações contratuais, pois deixou de efetuar o pagamento das taxas de conservação e das contribuições ao Fundo de Melhoramentos do loteamento relacionadas nas planilhas anexas. A omissão do Réu é inadmissível, pois conforme atestam as provas inculcas, a Autora executa com rigor os serviços de manutenção do empreendimento, que compreendem, entre outros: manutenção da portaria com pessoal uniformizado e treinado para receber e orientar proprietários e transeuntes; manutenção das ruas, avenidas, praças e das placas indicativas; manutenção do sistema de captação, tratamento e distribuição d'água; ronda; coleta de lixo etc. Com relação aos melhoramentos iniciados em 2015, foram realizadas as seguintes obras: (i) portaria e pavimentação de novas vias. O assunto foi amplamente divulgado aos interessados. Todos receberam comunicado sobre os projetos, orçamentos e rasteio, no qual foi projetada uma contribuição de 84 parcelas mensais de R\$ 85,12 para cada proprietário de lote, sendo tais parcelas corrigidas mensalmente com base na variação do IGP-M mais 0,5 % de juro. Outrossim, em 2022 decidiu-se por nova arrecadação para dar continuidade às melhorias a serem implantadas no loteamento, para custear a pavimentação de novas vias. O assunto foi amplamente divulgado aos interessados. Todos receberam comunicado sobre os projetos, votação das obras e contribuição mensal de R\$ 225,58, com a previsão de pagamento de 60 parcelas corrigidas mensalmente com base na variação IGP-M mais 0,6% de juro. Contudo, diante do apelo de muitos proprietários e do cenário mundial de instabilidade, com impacto na inflação e nos juros, em vez de providenciar o empréstimo para realizar as melhorias, decidiu-se por arrecadar os recursos e depois fazer as obras com base nesse montante arrecadado. Essa mudança alterou o valor das contribuições mensais ao fundo de Melhoramentos, para R\$ 230,66, corrigida anualmente, com base na variação do IGP-M, sem a incidência de juro. O primeiro vencimento ocorreu em junho de 2022 com pagamento previsto até que o Fundo de Melhoramentos arca com os recursos necessários para o custeio das obras e quite suas obrigações. Os documentos referentes às concorrências, compras e pagamentos efetuados estão disponibilizados na sede do empreendimento. Portanto, trata-se de obras realizadas com transparência e que beneficiam a coletividade, razão pela qual a contribuição de cada proprietário é necessária e não pode ser dispensada. Não havendo dúvidas quanto à natureza e exigibilidade dos débitos e enviadas todas as tentativas amigáveis para recebê-los, não restou à Autora outra opção que não o aforamento da presente, o que faz perante este D. Juízo. Encontrando-se o(s) réu(s) acima indicado(s) em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 (quinze) dias, que fluir após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, em 15 de dezembro de 2025.

Edital de Citação prazo de 20 dias. Processo Nº 1000051-14/2025.8.26.0003. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 2ª Vara Cível, do Foro Regional III - Jabaquara, Estado de São Paulo. Dr(a). Alessandra Laperuta Nascimento Alves de Moura, na forma da Lei, etc. Faz Saber a **Esmeraldo Ramos de Almeida** e **Cecília Gimenes de Almeida, CPF/CNPJ 99333414800 e 03093097860**, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda**, com o seguinte objeto: Ação de cobrança referente às taxas de conservação e melhoramentos no valor de R\$ 64.807,02, devidas e não quitadas. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluir após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, em 26/02/2026.

Edital de Citação prazo de 20 dias. Processo Nº 106314265/2023.8.26.0224. O Dr. Paulo Rogério Bonini Juiz de Direito da 2ª VC Guarulhos/SP, na forma da Lei, etc. Faz Saber a **Jorge Muller Carvalho de Lima, CPF: 431.868.658-24** que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum por parte de **Concessionária Rota das Bandeiras S/A**, alegando em síntese: Que no dia 12/11/2022 o requerido participou de acidente ocasionando com choque contra a defesa metálica da via, que o referido acidente gerou prejuízos ao patrimônio público administrado pela autora. Requeru o pagamento de R\$ 5.340,38 a título de danos materiais. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluir após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Guarulhos, em 26/02/2026.



TRANSPARÊNCIA

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





Sorapop_Udomsri_CANVA

TRANSFORMAÇÃO

A NOVA DISPUTA DAS MARCAS ACONTECE DENTRO DAS RESPOSTAS DE IA

Há pouco mais de uma década, a transformação digital virou palavra de ordem no mercado corporativo. O que começou como um conceito "puxado" pelas grandes empresas de tecnologia, logo depois, muito por conta da pandemia, ganhou tração e se transformou em requisito básico para a sobrevivência das empresas. Em muitos setores, a lógica era simples: adaptar-se ou perder relevância.

Alex Cabral (*)

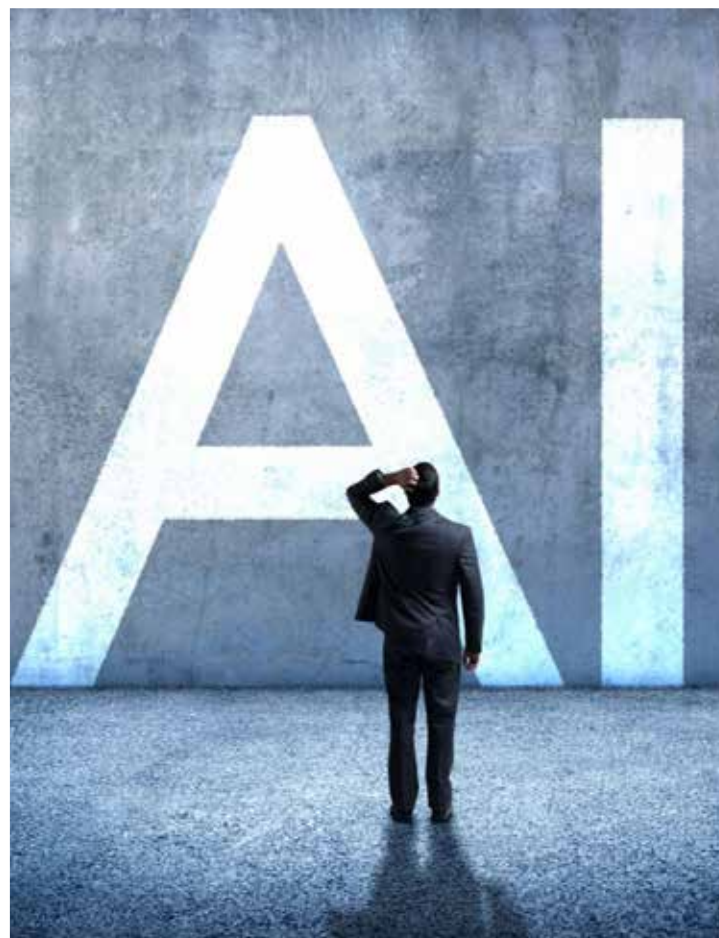
Nas áreas de Comunicação e Marketing, a Inteligência Artificial (IA) assumiu contornos parecidos no que diz respeito à lógica da digitalização. A diferença é que agora a mudança não afeta apenas processos internos ou produtividade. Ela interfere diretamente na forma como empresas são descobertas, comparadas e consideradas por quem toma decisões de negócio.

A pergunta deixou de ser se a IA vai influenciar decisões de compra. Ela já influencia. A questão, agora, é outra: quando as marcas e empresas vão perceber que ficar de fora desse sistema de mediação de informações públicas pode significar perder espaço antes mesmo de uma conversa comercial começar? Não estar nas respostas das conversas das IAs se tornou um grande problema de comunicação para marcas e empresas.

Os chats de IA são utilizados como uma primeira triagem para mapear fornecedores, comparar especialidades e reduzir o universo de opções antes mesmo de buscar informações com colegas profissionais, no Google e nos websites de fornecedores. Um dado interessante que exemplifica isso: Segundo a Forrester, 90% dos compradores B2B da área de TI já adotam a IA generativa e a classificam como uma das principais fontes de informação autoguiada em todas as etapas da jornada de compra.

Esse movimento reposiciona os esforços de comunicação e marketing nas organizações. Até aqui, bastava ganhar visibilidade e sustentar presença nos canais certos. Agora, isso já não se resolve sozinho. É preciso construir informações que possam ser lidas e cruzadas por sistemas que condensam dados a partir do que já está publicado, citado e contextualizado na internet e devolvem em forma de resposta.

Se antes a disputa central era por posição no Google, hoje ela também acontece dentro de resultados sem clique, em que poucas marcas são enquadradas como referência e muitas simplesmente ficam de fora. É nesse ponto que o debate sobre GEO, sigla em inglês para otimização em motores generativos, deixa de ser



DNYFS_CANVA

um assunto de nicho e entra (ou pelo menos deveria entrar) no radar dos gestores.

O GEO descreve uma mudança objetiva: a IA passou a ocupar o espaço entre a marca e o decisor. E esse espaço, ao contrário do que ainda se imagina em parte do mercado, não é neutro. Ele favorece empresas que já deixaram rastros consistentes de autoridade, contexto e reconhecimento público no ambiente digital.

Como as IAs "conhecem" uma marca

Modelos de linguagem não inventam reputação. Eles captam e organizam todas as informações credíveis já registradas no ambiente digital. Reportagens, entrevistas, conteúdo institucional, artigos de opinião, estudos, diretórios setoriais, perfis executivos e menções de terceiros formam o repertório a partir do qual essas ferramentas passam a descrever uma marca.

Um estudo da Universidade de Princeton sobre GEO mostra que determinadas estratégias de conteúdo podem elevar em até 40% a visibilidade de uma fonte em respostas de mecanismos generativos. O dado importa porque mostra que não estamos diante de um modismo retórico, mas de uma disputa concreta por presença e interpretação.

Quanto mais uma empresa aparece citada em contextos relevantes, especialmente em publicações com credibilidade editorial, maior a probabilidade de ser reconhecida como referência quando uma IA for consultada sobre seu segmento.

O problema é que muitas empresas seguem operando com uma lógica fragmentada. Investem em mídia paga, alimentam redes sociais, publicam campanhas, mas deixam vazios justamente nos ativos que sustentam autoridade: cobertura qualificada na imprensa, conteúdo próprio estruturado, porta-vozes ativos, presença em diretórios relevantes e associação clara a temas estratégicos.

Quando a IA tenta montar esse quebra-cabeça e encontra sinais escassos, dispersos ou contraditórios, a consequência não costuma ser uma reprovação explícita. Em geral, é algo silencioso e mais grave: a marca simplesmente não entra na resposta.

Esse é o padrão que começa a se repetir entre empresas que somem das interfaces generativas. Elas têm presença digital, mas não têm densidade informacional. Publicam, mas não consolidam autoridade. Estão online, mas não conseguem ser reconhecidas com clareza por sistemas que passaram a mediar uma parte crescente da descoberta de fornecedores, parceiros e especialistas.

É por isso que a reputação amplia sua função nesse novo ambiente. Ela passa a funcionar também como infraestrutura de descoberta.

Quanto mais consistentes forem os dados públicos de qualidade de uma marca, maior a chance de ela ser compreendida e mencionada nas respostas de IAs com precisão. Por outro lado, se esses sinais são escassos, dispersos ou contraditórios, os modelos de linguagem tendem a hesitar, simplificar demais ou simplesmente ignorar a empresa em suas respostas.

Marcas que acumulam presença consistente em veículos de comunicação confiáveis, conteúdo próprio bem estruturado, menções externas recorrentes e associação clara a determinados temas constroem o tipo de lastro que as IAs conseguem reconhecer, organizar e citar com mais segurança.

Neste novo cenário, a visibilidade continua importante, mas já não basta. O que está em disputa agora é a capacidade de ser legível, confiável e relevante em um ambiente em que a decisão começa, cada vez mais, por um resumo ou análise feita por máquinas.

Neste novo contexto, a Comunicação, deixa de ser apenas ferramenta de exposição para se tornar infraestrutura de descoberta, passando a influenciar a forma como a empresa é interpretada por sistemas que hoje mediam parte crescente da busca por fornecedores, parceiros e especialistas. Em outras palavras, não se trata apenas de visibilidade.

(*) Diretor de estratégia e fundador da agência modocoon.



Africa_Images_CANVA