



MAIS VENDAS, MENOS LUCRO

## O GARGALO OPERACIONAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

▶▶▶ Leia na página 8

## Como declarar criptomoedas no IR (e evitar malha fina)

Especialista da Contabilizei detalha as regras para investidores e alerta para os riscos de omissão de informações que podem levar à malha fina

A contabilidade de criptomoedas continua a ser um desafio à medida que o mercado de ativos digitais cresce no Brasil. Segundo dados da Receita Federal, o setor de criptoativos movimentou R\$ 107 bilhões no terceiro trimestre de 2025, com 30,5 milhões de transações realizadas por 4,7 milhões de pessoas físicas e 100 mil pessoas jurídicas. Apesar da expansão, a falta de regulamentação específica sobre como registrar e declarar esses ativos no Imposto de Renda 2026 ainda gera dúvidas.

O sócio-diretor da Contabilizei, Charles Gularte, do maior escritório de contabilidade do Brasil, explica que é preciso separar a entrega anual das obrigações mensais. "Na declaração anual do Imposto de Renda, a Receita Federal exige que o investidor declare se teve em algum mês lucros acima de R\$ 35 mil com a venda de criptoativos no Brasil, como o Bitcoin, ou qualquer lucro com a venda no exterior, já que essas operações têm incidência do imposto de renda. Também é necessário informar o saldo de todos os ativos desse tipo na declaração, sempre quando o valor total em 31 de dezembro de 2025 for igual ou superior a R\$ 5 mil. Já em relação às movimentações mensais, qualquer operação feita em corretoras estrangeiras ou entre pessoas físicas (P2P) que ultrapasse R\$ 30 mil no mês exige uma prestação de contas mensal à RFB por meio do sistema e-CAC, regra conhecida como IN 1.888", destaca.

Na hora de preencher o Imposto de Renda de 2026, os ativos devem ser informados na ficha "Bens e Direitos" do Programa de Imposto de Renda, selecionando o Grupo 08 – Criptoativos e utilizando os códigos correspondentes, como: Código 01 para



Bitcoin (BTC), o Código 02 para outras moedas (Altcoins como Ether), o Código 03 para Stablecoins e o Código 99 para outros criptoativos, como os payment tokens. Além de declarar as moedas corretamente, o investidor também deverá estar ciente das penalidades previstas caso omita ou atrase as informações.

Para a declaração anual do IRPF, a multa mínima por atraso é de R\$ 165,74, podendo chegar a 20% do valor do imposto devido na declaração. Já na declaração mensal, de acordo com a Instrução Normativa RFB nº 1.888, a Receita Federal aplica multas que variam de R\$ 100 a R\$ 1.500 por mês para a prestação extemporânea da declaração e de 1,5% à 3% do valor da operação em caso de omissão ou incorreção das informações. "Embora apenas lucros acima de R\$ 35 mil com criptoativos no Brasil ou lucros no exterior obriguem o contribuinte a enviar declaração do IRPF, vale lembrar que os saldos acima de R\$ 5 mil com esses ativos virtuais devem sempre ser declarados, mesmo que o motivo da obrigação seja outro", alerta Gularte.

A tributação das criptomoedas depende de onde o ativo está custodiado. Para moedas em corretoras brasileiras, as regras seguem o ganho de capital tradicional:

vendas totais de até R\$ 35 mil no mês são isentas de imposto. O que ultrapassar este valor tem tributação progressiva de 15% a 22,5% sobre o lucro. No entanto, Gularte faz um apontamento: "para criptomoedas mantidas em corretoras no exterior, a regra mudou com a nova lei de offshores. Não há mais o limite de isenção de R\$ 35 mil. Qualquer ganho de capital obtido fora do Brasil passou a ser tributado a uma alíquota fixa de 15%, apurada anualmente". Para as empresas, não há limite de isenção, e qualquer venda de criptoativos será tratada como ganho de capital.

Para empresas do Simples Nacional, que possuem criptoativos, a alíquota segue os mesmos percentuais: 15% até R\$ 5 milhões de lucro, 17,5% de R\$ 5 milhões a R\$ 10 milhões, 20% de R\$ 10 milhões a R\$ 30 milhões, e 22,5% para lucros acima de R\$ 30 milhões. Já no Lucro Presumido, o ganho de capital será adicionado à base de cálculo do IRPJ e CSLL no trimestre da venda das criptomoedas. "A Receita Federal também orienta que as empresas tratem as criptomoedas como ativos, com a contabilidade dessas moedas digitais sendo interpretada com base nas normas já estabelecidas, como a Lei das Sociedades Anônimas e as normas de ativo intangível", conclui.

### Clareza estratégica reduz erros de decisão e expõe falhas de gestão

Desalinhamento interno, expansão sem planejamento e decisões impulsivas comprometem crescimento sustentável e pressionam resultados em um ambiente econômico mais exigente. ▶▶▶

### Execução, disciplina e resultado: a nova agenda da liderança corporativa

Nos últimos meses tenho observado uma mudança bastante clara no comportamento das empresas quando o tema é contratação de executivos. ▶▶▶

### O boom dos dados ampliou o poder, mas não a diversidade

Há pouco tempo, participei de uma reunião estratégica em que praticamente todas as decisões passaram por dashboards, modelos preditivos e projeções construídas a partir de dados. ▶▶▶

### Sete vantagens da Recuperação Judicial

A Recuperação Judicial, prevista na Lei 11.101/2005, não deve ser compreendida como um último recurso destinado apenas a empresas em colapso, mas como um instrumento jurídico legítimo de reorganização financeira voltado à preservação de empresas viáveis que enfrentam crises relevantes e momentâneas. ▶▶▶

Para informações sobre o

**MERCADO FINANCEIRO**

faça a leitura do QR Code com seu celular



### Negócios em Pauta

Katarina\_B\_CANVA



### Edição especial do Fórum de Biodiversidade pelo Dia Nacional da Botânica

Em celebração ao Dia Nacional da Botânica, comemorado anualmente em 17 de abril, o Museu do Jardim Botânico recebe uma edição especial do Fórum de Biodiversidade com a participação das pesquisadoras Lana Sylvestre (UFRJ) e Cássia Sakuragui (JBRJ), e do pesquisador Domingos Cardoso (JBRJ). A palestra será realizada na terça-feira, 14 de abril, das 14h30 às 16h30, na Sala Multiuso do Museu, com entrada gratuita, mediante lotação. Voltado à reflexão sobre evolução, diversidade e conservação vegetal, o encontro propõe uma jornada pelo reino das plantas, aproximando o público das pesquisas científicas desenvolvidas no Brasil e destacando a importância da botânica para a compreensão e conservação da biodiversidade (youtube.com/jardimbotanicodoriodejaneiro). ▶▶▶

Leia a coluna completa na página 3

### News@TI

Reprodução: <https://desafiobrasileirodeia.com.br>



**DESAFIO BRASILEIRO DE IA**

INDÚSTRIAS



### Abertas inscrições para o Desafio Brasileiro de Inteligência Artificial

@Estão abertas até 05 de maio as inscrições para o Desafio Brasileiro de Inteligência Artificial, que vai distribuir R\$ 1,5 milhão aos 30 melhores projetos que apresentem soluções baseadas em IA para o setor produtivo. Voltado a empresas de base tecnológica e startups, a iniciativa tem como objetivo selecionar propostas capazes de resolver problemas específicos relacionados ao núcleo do negócio produtivo em unidades das indústrias extrativa, de transformação, de máquinas e equipamentos, de eletricidade e gás e da construção civil. Lançado em 20 de março, no Parque Tecnológico de Sorocaba, o concurso é resultado de uma parceria entre a Agência Inova, a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC). Entre os apoiadores está a Acadi-TI (Academia Inovadora de TI), que vai oferecer aos finalistas bolsas de capacitação em cibersegurança, com foco na proteção de infraestruturas críticas (https://desafiobrasileirodeia.com.br). ▶▶▶

Leia a coluna completa na página 2

### Vetores do Varejo

O diferencial das marcas mais sólidas já não está na vitrine ou na gôndola

Por Lyana Bittencourt



▶▶▶ Leia na página 5

### Automóveis

Via Digital Motors

Por Lucia Camargo Nunes



▶▶▶ Leia na página 4

## OPINIÃO

## A estratégia de Zuckerberg não é tecnológica. É geopolítica.

Iara Yamamoto (\*)

O movimento recente da Meta sob liderança de Mark Zuckerberg não é apenas uma estratégia corporativa, é um reposicionamento macroeconômico dentro da nova lógica de capital intensivo em inteligência artificial.

A leitura do Meta Reports Fourth Quarter and Full Year 2025 Results aponta crescimento: receita de aproximadamente US\$ 201 bilhões em 2025, com alta de 22% e expansão relevante de usuários e monetização publicitária. Mas o ponto central não está no resultado, está na alocação. A Meta está migrando de uma empresa de mídia digital para uma infraestrutura de IA em escala industrial.

O acordo com a AMD torna isso explícito. A empresa fechou um contrato plurianual que pode ultrapassar US\$ 100 bilhões para aquisição de chips e capacidade computacional, com implantação de até 6 gigawatts em data centers, uma escala comparável à produção de energia de múltiplos reatores nucleares. Mais do que fornecimento, há integração estratégica: a Meta recebeu o direito de adquirir até 160 milhões de ações da AMD, podendo se tornar detentora de até 10% do capital da cadeia de suprimentos que sustenta sua própria infraestrutura. A escolha por ser a AMD, e não apenas a Nvidia, reduz a dependência excessiva de um único fornecedor.

A decisão de elevar investimentos para algo entre US\$ 115 bilhões e US\$ 135 bilhões em 2026, com despesas totais na faixa de US\$162 bilhões a US\$169 bilhões, indica uma aposta típica de ciclos tecnológicos: concentração de capital antes da captura de valor. Esse movimento se aproxima mais de uma lógica de corrida armamentista do que de otimização de margem. Ao investir nessa escala, Zuckerberg está elevando o custo de entrada no setor a um nível que asfixia competidores.

Há um padrão aqui. O metaverso após bilhões de investimentos sem retorno proporcional, gerou perdas acumuladas e baixa adoção. Agora, a IA assume o papel de "nova fronteira". A diferença é que, desta vez, há monetização imediata via publicidade algorítmica e personalização,

o que sustenta o fluxo de caixa no curto prazo. O fato da IA ter rentabilização, por conta da publicidade, faz com que o mercado tolere esse tipo de investimento. Mas com olhos atentos, já que a última grande aposta não gerou o retorno esperado.

Do ponto de vista macroeconômico, isso revela três tensões:

Primeiro, a Meta está internalizando infraestrutura em um momento de juros ainda elevados globalmente. Isso pressiona margens (custos cresceram 40% no trimestre) e reduz flexibilidade financeira, de acordo com o Meta Reports Fourth Quarter and Full Year 2025 Results. Em ciclos anteriores, esse tipo de movimento antecede a consolidação, nem todos sobrevivem.

Segundo, dependência de produtividade futura. O discurso de "superinteligência pessoal" sugere uma aposta em ganhos exponenciais de eficiência. No entanto, evidências de mercado indicam que a captura de valor da IA ainda é incerta, há estudos apontando baixo retorno em grande parte das empresas. Ou seja: o investimento é certo, o retorno é especulativo.

Terceiro, reestruturação interna como sintoma de depressão. O Reality mantém prejuízos estáveis em relação a 2025, e mudanças de cultura com foco em desempenho indicam que o crescimento precisa compensar erros estratégicos passados. Isso não é apenas eficiência, é ajuste de sobrevivência.

O mercado, por enquanto, tolera. A publicidade ainda financia o risco. Mas há um limite: quando o Capex cresce mais rápido que a previsibilidade de retorno, a narrativa deixa de ser inovação e passa a ser alavancagem.

O ponto central não é se a Meta está certa. É que ela está operando em um regime onde errar custa dezenas de bilhões, e acertar redefine o próprio mercado.

A história recente sugere cautela: grandes apostas tecnológicas tendem a alternar entre euforia e correção. A Meta está, neste momento, exatamente no meio desse ciclo.

(\*) Professora da Fia Business School.

## Estudantes chineses usam smart glasses para "colar"

Surgiu na China um novo mercado: o de aluguel de smart glasses, os óculos inteligentes, aqueles dotados de inteligência artificial.

Vivaldo José Breternitz (\*)

A maior parte da clientela é composta por estudantes, que os utilizam para a velha prática da "cola": com os óculos, os estudantes escaneiam as provas e transmitem-nas para comparsas que resolvem as questões e informam as respostas, também através dos óculos.

Mas há também usos lícitos, como é o caso de viajantes que usam os óculos como tradutores em viagens ao exterior, como relata o portal *TechSpot*.

O mercado está em expansão: no Xianyu, um grande marketplace de itens usados, o aluguel de óculos de IA é anunciado por valores entre cerca de R\$ 30 e 60 por dia; o empreendedor Ke Changsi, sediado em Shenzhen, afirma ter alugado modelos das marcas Rokid e Quark para mais de mil pessoas nos últimos quatro meses.

Em postagens no Xiaohongshu (plataforma semelhante ao Instagram), Changsi destaca como os óculos podem resolver questões de inglês e matemática com o auxílio de um controle remoto discreto que se assemelha a um anel.

Apesar proibição desses óculos nas escolas, a fiscalização é ineficiente. Como os óculos inteligentes muitas vezes se parecem com óculos comuns, a detecção por parte dos professores é difícil.

Algumas universidades estão testando os limites da tecnologia. Pesquisadores da Universidade de Ciência e Tecnologia de Hong Kong demonstraram recentemente



Aurelio\_Antonio\_CANVA

a facilidade de integração desses dispositivos com ferramentas como ChatGPT, Gemini e outras.

Ao conectar óculos Rokid ao ChatGPT 5.2, um aluno participante do estudo ficou entre os cinco melhores em teste com mais de 100 alunos – e o estudante não se preparou para a prova que fazia parte do estudo. Zili Meng, professor envolvido na pesquisa, afirmou que sua equipe está desenvolvendo sistemas para ajudar educadores a detectar os dispositivos, evitando a "cola".

O interesse não se restringe à academia. O mercado doméstico chinês para dispositivos vestíveis com IA está em rápida expansão. De acordo com a consultoria

IDC, 2,5 milhões de unidades foram vendidas em 2025, representando 16,7% das vendas globais.

Contudo, barreiras técnicas ainda impedem a adoção em massa dos óculos inteligentes. Os dispositivos costumam ser pesados, esquentam com facilidade e possuem bateria de curta duração.

À medida que os dispositivos são aperfeiçoados, discussões acerca de ética e privacidade tornam-se mais frequentes, mas na competitiva cultura acadêmica da China, seu apelo como "companheiro secreto de estudos" não dá sinais de diminuir.

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

## O ERP como blindagem estratégica na Era do IVA: A nova fronteira das Pequenas e Médias Empresas

A reforma tributária brasileira é, acima de tudo, uma reforma de dados, já que ao unificar tributos e introduzir o Imposto sobre Valor Agregado (IVA) Dual: CBS (federal) e IBS (estadual/municipal), o governo não está apenas trocando siglas, está digitalizando a fiscalização em tempo real. Para as pequenas e médias empresas (PME), o impacto vai muito além da alíquota: ele atinge o cerne da operação financeira. Nesse cenário, o ERP (Enterprise Resource Planning) deixa de ser um "emissor de notas" para se tornar a única blindagem eficiente contra a perda de margem e o caos burocrático.

## A gestão de créditos: O ouro da nova economia

No modelo de IVA, o "crédito financeiro" é o motor da competitividade, onde cada insumo comprado gera um crédito que abate o imposto devido na venda. O risco para as pequenas e médias empresas que operam sem um sistema ERP estruturado é a "evaporação de lucro": se o sistema não capturar e organizar esses créditos automaticamente, a empresa pagará mais imposto do que deveria, elevando seu custo Brasil interno.

Um sistema ERP robusto garante que a cumulatividade, o grande vilão do sistema atual, seja eliminada de forma cirúrgica, transformando conformidade fiscal em fluxo de caixa direto.

## O desafio do Split Payment e a resposta tecnológica

A introdução do *split payment* (pagamento segregado do imposto no ato da transação) é a mudança mais disruptiva para o caixa das empresas. Sem um sistema de gestão integrado às contas a receber, a conciliação bancária se tornará um pesadelo manual.

O ERP atua aqui como o maestro da liquidez, que precisa estar preparado para entender o valor que entra na conta



Edson Buccì

da empresa já virá líquido do imposto, automatizando a baixa de títulos e a previsão de saldo. Empresas que ainda dependem de processos analógicos ou sistemas legados enfrentarão uma crise de visibilidade financeira sem precedentes.

## Transição híbrida: O período de convivência

Viveremos anos de convivência entre o modelo antigo e o novo, já que operar em dois sistemas tributários simultaneamente é um desafio de engenharia de dados que nenhum ser humano consegue gerir em planilhas. A inteligência nativa de um ERP moderno automatiza essa transição, aplicando a regra tributária correta de forma transparente para o usuário.

## Tecnologia é a nova margem

Acredito que a reforma tributária será o grande "divisor de águas" tecnológico do Brasil, onde as empresas que prosperarem não serão necessariamente as maiores, mas as mais organizadas. O ERP é o ativo que permitirá à PME focar no seu core business enquanto a tecnologia cuida da complexidade fiscal. No novo Brasil, a

eficiência na gestão de dados é a única garantia de uma margem saudável.

## Checklist: Como escolher um SISTEMA ERP pronto para a Reforma Tributária

A transição para o IVA e o split payment não permite improvisos. Se você está avaliando seu sistema atual ou busca uma nova solução, certifique-se de que o software atenda a estes quatro pilares críticos:

**1 - Automação do Split Payment:** O sistema deve ser capaz de conciliar automaticamente as vendas onde o imposto é retido na fonte pela instituição de pagamento. Se o ERP não "conversar" com o banco em tempo real, seu controle de fluxo de caixa será fictício.

**2 - Gestão Nativa de Créditos Tributários:** No novo modelo, o crédito é financeiro. O ERP precisa identificar e calcular automaticamente os créditos de cada entrada (compras) para abater no imposto de saída (vendas), garantindo que sua margem de lucro não seja corroída por bitributação.

**3 - Suporte ao Modelo Híbrido (Dualidade):** Teremos anos de convivência entre o sistema atual (ICMS, ISS, PIS/Cofins) e o novo (IBS/CBS). O software deve ser capaz de operar as duas regras simultaneamente sem exigir redigitação de dados ou cálculos manuais por parte do usuário.

**4 - Atualização em Nuvem (SaaS):** A legislação mudará com frequência nos próximos anos por meio de leis complementares. Escolha um ERP em nuvem que garanta atualizações automáticas e instantâneas de alíquotas, sem que você precise baixar "patches" ou pagar por novas versões a cada mudança da Receita.

(Fonte: Edson Buccì, Diretor de marketing da Soften)

## News@TI

## Miolo conquista certificação Carbono Neutro

@AMiolo Wine Group (MWG) passa a integrar um selo grupo global ao certificar suas quatro vinícolas brasileiras como Carbono Neutro — um marco relevante para a vitivinicultura nacional, ao colocar a sustentabilidade no centro da produção e comprovar que suas operações capturam mais carbono do que emitem. Em um cenário mundial de urgência por práticas de responsabilidade social, ambiental e de governança, a Miolo demonstra que, com a terra, os vinhedos e a gestão atuando em conjunto, é possível elaborar vinho em escala com eficiência e responsabilidade, transformando solo e vinhedos em ativos ambientais e a produção em parte da resposta às mudanças climáticas.

## Editorias

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

*Comercial:* comercial@netjen.com.br

*Publicidade Legal:* lilian@netjen.com.br

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

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

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

## Jornal Empresas &amp; Negócios Ltda

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

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

Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90

JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)

Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

# Cesta básica fica mais cara em todas as capitais em março

No mês de março, a cesta básica ficou mais cara em todas as capitais brasileiras e também no Distrito Federal

Segundo a Pesquisa Nacional da Cesta Básica de Alimentos, levantamento que é divulgado mensalmente pelo Dieese junto com a Conab, a principal elevação ocorreu em Manaus, onde o custo médio variou 7,42%, seguida por Salvador (7,15%), Recife (6,97%), Maceió (6,76%), Belo Horizonte (6,44%) e Aracaju (6,32%).



Em março, a capital que apresentou a cesta básica mais cara do país foi São Paulo.

No acumulado de 2026, todas as capitais registraram alta nos preços da cesta básica, com taxas que oscilaram entre 0,77%, em São Luís, e 10,93%, em Aracaju. Um dos principais responsáveis pelo aumento no custo da cesta no mês passado foi o feijão, que subiu em todas as cidades analisadas.

O grão preto, por exemplo, subiu nas capitais do

sul do país, além do Rio de Janeiro e Vitória, com percentuais que variaram entre 1,68% (Curitiba) e 7,17% (Florianópolis). Já o grão carioca, coletado nas demais capitais, variou entre 1,86% (Macapá) e 21,48% (Belém). Segundo a pesquisa, essa alta no feijão ocorreu por causa da restrição da oferta, já que houve

dificuldades na colheita. Também houve aumento nos preços do tomate, da carne bovina de primeira e do leite integral.

Em março, a capital que apresentou a cesta básica mais cara do país foi São Paulo, com custo médio de R\$ 883,94, seguida por Rio de Janeiro (R\$ 867,97),

Cuiabá (R\$ 838,40) e Florianópolis (R\$ 824,35). No Norte e Nordeste do país, onde a composição da cesta é diferente, os menores valores médios foram registrados em Aracaju (R\$ 598,45), Porto Velho (R\$ 623,42), São Luís (R\$ 634,26) e Rio Branco (R\$ 641,15).

Com base na cesta mais cara do país, que em março foi a de São Paulo, e levando em consideração a determinação constitucional que estabelece que o salário-mínimo deve ser suficiente para suprir as despesas com alimentação, moradia, saúde, educação, vestuário, higiene, transporte, lazer e previdência, o Dieese estimou que o salário-mínimo em dezembro deveria ser de R\$ 7.425,99 ou 4,58 vezes o mínimo atual, estabelecido em R\$ 1.621,00 (ABR).

## Governo projeta superávit comercial de US\$ 72,1 bi em 2026

Em meio às incertezas sobre o impacto da guerra no Oriente Médio sobre o comércio exterior, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (Mdic) projeta que a balança comercial brasileira terá superávit de US\$ 72,1 bilhões em 2026, alta de 5,9% em relação ao saldo positivo de US\$ 68,1 bilhões registrado em 2025.

A estimativa considera exportações de US\$ 364,2 bilhões, avanço de 4,6% na comparação anual, e importações de US\$ 292,1 bilhões, com crescimento de 4,2%. O valor projetado fica próximo do piso da faixa estimada anteriormente pelo governo, que varia entre US\$ 70 bilhões e US\$ 90 bilhões.

Segundo o diretor de estatísticas e estudos de comércio exterior do MDIC, Herlon Brandão, o cenário internacional ainda apresenta incertezas, mas os indicadores internos sustentam a projeção.

“Sabemos que o cenário internacional tem desafios, mas pelas informações que temos até agora, olhando atividade econômica, taxa de câmbio e consumo, os modelos apontam para esse resultado”, afirmou.

Brandão também destacou a resiliência do comércio exterior brasileiro diante de crises. “Por mais que tenha variações, olhando a direção e o patamar, observamos um comércio exterior brasileiro relativamente estável e resiliente a crises”, acrescentou.

As projeções oficiais para a balança comercial são atualizadas trimestralmente. Segundo o Mdic, novas estimativas mais detalhadas sobre exportações, importações e saldo comercial de 2026 serão divulgadas em julho. O recorde de superávit foi registrado em 2023, quando o resultado positivo ficou em US\$ 98,9 bilhões (ABR).

## Operação apreende recorde de 48 toneladas de drogas

Uma operação da Polícia Militar do Rio de Janeiro no Complexo da Maré, na Zona Norte da capital, resultou na apreensão de cerca de 48 toneladas de drogas. Os entorpecentes estavam armazenados em um bunker do tráfico na comunidade Nova Holanda. De acordo com o governo do estado, essa seria a maior apreensão de drogas da história do Brasil.

Os policiais chegaram às drogas com o auxílio de cães farejadores do Batalhão de Ações com Cães (BAC). Os agentes também apreenderam cinco fuzis e quatro pistolas, além de recuperarem 26 veículos roubados. Um suspeito foi preso. Na avaliação do comandante-geral da corporação, coronel Sylvio Guerra, a apreensão recorde é resultado de uma “ação cirúrgica” da Polícia Militar. Ele destacou ainda a capacidade técnica e operacional empregadas na ação.

“Através do planejamento, inteligência e da atuação

especializada do Batalhão de Ações com Cães e de todas as unidades envolvidas na operação, atingimos um resultado expressivo para o enfraquecimento das organizações criminosas e, principalmente, sem efeitos colaterais”, disse, por meio de nota. De acordo com a PM, as 48 toneladas de drogas estão avaliadas em torno de R\$ 50 milhões. Por isso, Guerra avalia a operação como “um duro golpe” no tráfico.

A operação foi realizada nas comunidades Nova Holanda e Parque União, com a participação de cerca de 250 policiais militares de batalhões ligados ao Comando de Operações Especiais (COE). De acordo com a Secretaria de Estado da Polícia Militar, a maior apreensão de drogas do país tinha sido em 2021. Naquela ocasião, a Polícia Militar Rodoviária (PMR) encontrou 36,5 toneladas que estavam escondidas em uma carreta de soja no estado de Mato Grosso do Sul (ABR).

## Liderança é diferente de comando. Quem entendeu isso, está à frente de muitos

Rafael Lima (\*)

Durante muito tempo, liderar foi sinônimo de controlar. Estar no comando significava concentrar decisões, acompanhar cada detalhe e garantir que tudo fosse feito exatamente como planejado. Eu cresci profissionalmente dentro desse modelo e, por um período, também acreditei que ele era o mais eficiente e não era.

A ruptura não veio da teoria, veio da prática. Em ambientes de alta pressão e crescimento acelerado, o modelo baseado em comando começa a falhar justamente quando a empresa mais precisa de velocidade, consistência e autonomia. Quanto mais o negócio cresce, menos o controle direto sustenta o resultado. Não se trata de estilo de liderança, é uma limitação estrutural.

Empresas hoje operam em um ritmo que não tolera centralização. A informação circula em tempo real, o comportamento do cliente muda com frequência e as equipes precisam responder com rapidez. Nesse cenário, o gestor controlador deixa de ser solução e passa a ser gargalo: tudo depende dele, tudo passa por ele e, inevitavelmente, tudo desacelera.

Existe ainda um ponto mais sutil e mais perigoso. O controle excessivo cria uma falsa sensação de segurança. Parece que tudo está sob domínio, quando, na prática, a operação está enfraquecendo. As pessoas param de pensar, executam no automático e passam a trabalhar para atender expectativas, não para resolver problemas. Eu vi isso acontecer de perto e foi exatamente nesse momento que entendi que precisava mudar.

A virada não foi sobre abrir mão da liderança, mas sobre redefini-la. Deixei de controlar pessoas para estruturar processos. Saí da lógica do “eu preciso garantir que isso aconteça” para construir um sistema em que as coisas acontecem com ou sem a minha presença. Essa mudança transforma tudo.

Quando o foco sai do controle e vai para a clareza, o comportamento da equipe muda. Metas bem definidas, processos organizados e acompanhamento consistente subs-

tituem a vigilância constante. O gestor deixa de ser um fiscal e passa a ser um direcionador e isso não diminui a exigência, aumenta.

Uma liderança menos controladora exige mais maturidade, mais responsabilidade e mais preparo do time. Exige também que o próprio gestor abra mão do protagonismo operacional para assumir um papel estratégico, esse é o ponto em que muitos travam. Controlar dá sensação de poder, liderar, de verdade, exige abrir mão dele.

Com o avanço da tecnologia, esse movimento se torna ainda mais inevitável. Automação e inteligência artificial já assumem tarefas operacionais e parte das decisões do dia a dia. O que antes era controle agora precisa ser contexto. O que era comando vira direcionamento, o que dependia de presença constante passa a depender de cultura.

A liderança baseada em comando está ficando obsoleta porque não acompanha a complexidade das organizações atuais. Ela não escala, não forma sucessores e não sustenta crescimento no longo prazo. Empresas que insistem nesse modelo tendem a repetir os mesmos sintomas: equipes dependentes, baixa capacidade de inovação, dificuldade de reter talentos e decisões lentas.

Por outro lado, organizações que evoluem para um modelo baseado em confiança, clareza e responsabilidade compartilhada constroem algo muito mais difícil de replicar: consistência de resultado com autonomia operacional.

Hoje, olhando para trás, fica evidente que o maior erro de um gestor é acreditar que precisa estar no centro de tudo. Nenhuma operação saudável depende de uma única pessoa para funcionar bem. Quando depende, não é sinal de força. É fragilidade disfarçada de controle.

O papel do gestor mudou. Hoje, liderar não é ser indispensável, é construir algo que continue funcionando perfeitamente na sua ausência.

(\*) - Estrategista e mentor executivo, é CEO da Blue Fisco Contábil.

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

### A – Programa de Estágio

A Pirelli lança em abril mais uma edição de seu tradicional programa de estágio. Com o mote Entre no movimento: Desenvolva o seu máximo potencial, o Programa de Estágio Pirelli 2026 oferece, ao menos, 43 novas vagas para mais de seis áreas da empresa. As inscrições, conduzidas pela Companhia de Estágios, devem ser feitas pelo site oficial do programa e estarão abertas até 07 de maio. Os aprovados no processo iniciam em seus postos a partir de 06 de julho de 2026. Inscrições: (https://estagiopirelli.com.br/).

### B – Negócios Contábeis

A Omie, líder em sistema de gestão (ERP) para PMEs, realiza no próximo dia 16, o Conecta Day - SP, gratuito para profissionais da contabilidade. Com o tema “A nova dinâmica dos negócios contábeis: Crescimento e eficiência em escala”, o encontro acontece no Espaço Unimed, em São Paulo. Propõe uma abordagem entre as diversas iniciativas voltadas à Reforma Tributária. Como o novo cenário pode impactar o posicionamento do contador, a estrutura dos serviços, a percepção de valor pelos clientes e as oportunidades de atuação consultiva, ampliando o papel do profissional para além das rotinas operacionais. Inscrições: (https://www.sympla.com.br/evento/conecta-day-sp-a-nova-dinamica-dos-negocios-contabeis-crescimento-e-eficiencia-em-escala/3333867).

### C – Mercado Indiano

A Índia é o segundo maior destino comercial do agro paulista para o mercado asiático, atrás apenas da China e o quarto colocado no ranking

geral. De acordo com os dados levantados pelo Instituto de Economia Agrícola da Secretaria de Agricultura de São Paulo, em 2025, foram movimentadas cerca de 2 milhões de toneladas, o que representou um montante de US\$ 906,5 milhões nas transações financeiras. O produto mais encaminhado, com 76,8% de participação, foi o complexo sucroalcooleiro (US\$ 696 milhões). Em seguida: o óleo de soja (US\$ 89 milhões) e itens da indústria química de origem vegetal (US\$ 33 milhões) respectivamente.

### D – Mercado de Veículos

Conforme dados da Fenabrave – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, o mercado brasileiro de veículos encerrou março de 2026 em forte expansão, consolidando um primeiro trimestre bastante positivo para o setor. Os emplacamentos avançaram tanto na comparação com fevereiro (36,9%) quanto frente a março do ano passado (35,3%), levando o acumulado do trimestre ao terceiro melhor resultado da série histórica, apenas atrás dos anos de 2011 e 2012. Isoladamente, março foi o segundo melhor mês de março da série histórica da entidade.

### E – Expansão de Congonhas

Com investimentos da ordem de R\$ 2 bilhões, a Aena Brasil está consolidando a transformação histórica do Aeroporto de Congonhas. Até 2028, o aeroporto contará com um novo terminal de passageiros, duas vezes maior do que o atual, elevando a Área Bruta Locável (ABL) de 10 mil m² para mais de 20 mil m². Esta expansão redefine o conceito de curadoria comercial do aeroporto, que abrirá, nas próximas semanas, o processo de concorrência para a ocupação dos novos espaços.

### F – Residências Novas

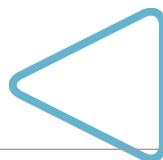
A Pesquisa Secovi-SP do Mercado Imobiliário, realizada pelo departamento de Economia e Estatística da entidade junto às incorporadoras associadas, apurou em fevereiro a comercialização de 10.306 unidades residenciais novas na cidade de São Paulo. Em 12 meses (março de 2025 a fevereiro de 2026), as vendas na capital paulista acumulam 114,3 mil unidades vendidas. O VGV (Valor Global de Vendas) totalizou R\$ 4,2 bilhões no primeiro mês do ano e atingiu R\$ 58,3 bilhões no acumulado de 12 meses – valores atualizados pelo INCC-DI (Índice Nacional de Custo de Construção), da FGV, referente a fevereiro de 2026.

### G – Eficiência Energética

O Energy Solutions Show 2026 é o principal evento corporativo do Brasil dedicado à revolução energética. Com foco em eficiência energética, sustentabilidade e redução de custos operacionais, o ESS reúne empresas consumidoras de energia, especialistas, fornecedores e inovadores em um ambiente de aprendizado, networking e soluções práticas. Organizado pela Informa Markets, o evento acontece nos próximos dias 22 e 23, no Distrito Anhembi, em São Paulo. A programação completa está disponível no site oficial do evento: (https://www.energysolutionsshow.com.br/pt/congressista/programacao.html)

### H – Patrocínio com o Palmeiras

A Leapmotor, marca de veículos eletrificados parceira da Stellantis, é a nova patrocinadora do Palmeiras, clube que possui, entre muitas conquistas, o maior número de Campeonatos Brasileiros, além de ter vencido quatro Copas do Brasil e três Libertadores. A marca da empresa será estampada nas costas dos uniformes dos times principais (masculino e feminino) e das categorias de base palestrina até março de 2028. Com o patrocínio, a Leapmotor amplia ainda mais a visibilidade entre os brasileiros. A marca, que estreou no Brasil no final de 2025 e participou com um amplo estande do retorno do Salão do Automóvel, em novembro do ano passado, tem como destaque a tecnologia Ultra-Híbrida.



## Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes (\*)

### Stellantis confirma B10 e C10 produzidos no Brasil

A Stellantis confirmou que os SUVs B10 e C10 da Leapmotor serão os primeiros modelos da marca a serem produzidos no Polo Automotivo de Goiana, em Pernambuco.

O polo está em processo de expansão para receber a linha de produção dos dois modelos. Em paralelo, a Stellantis iniciou o desenvolvimento de um sistema REEV com motorização flex – tecnologia que, segundo a empresa, ainda não existe em nenhum outro mercado.

O projeto é conduzido pelo Stellantis Tech Center na América do Sul e o sistema será incorporado à produção nacional da Leapmotor.

### Leapmotor é patrocinadora do Palmeiras

Junto com o anúncio de produção, a Leapmotor informou que fechou contrato de patrocínio com o Palmeiras. A marca será estampada nas costas dos uniformes dos times masculino, feminino e das categorias de base até março de 2028. A estreia ocorre em 8 de abril, na partida entre Junior Barranquilla e Palmeiras, pela fase de grupos da Libertadores 2026, na Colômbia.

A Leapmotor chegou ao Brasil no segundo semestre de 2025 e atualmente comercializa o SUV C10, único modelo à venda no país. O veículo utiliza tecnologia REEV, na qual um motor a combustão atua como gerador para as baterias, permitindo ao condutor optar entre recarga elétrica ou abastecimento convencional.



Leapmotor e Palmeiras.

### Novidades na linha 2026 do Citroën C3

A Citroën atualizou a gama 2026 do C3 com novos nomes de versões e mudanças técnicas que afetam preço, equipamentos e enquadramento regulatório.

As três versões adotam pneus com menor resistência ao rolamento e nova composição de borracha, o que levou à recalibração das centrais de motor e freio. A mudança enquadrou os modelos no programa Carro Sustentável do Mover, garantindo isenção de IPI.

A Feel Plus ganha painel digital TFT de 7" e rodas de 15" diamantadas em preto. A Live Plus passa a ter barras longitudinais no teto. A Live Go chega a R\$ 76.990 (redução de R\$ 9.000) e a Live Plus a R\$ 86.990 (queda de R\$ 6.600). A motorização 1.0 Firefly de até 75 cv é mantida em todas as versões.

### BYD atualiza Dolphin e Yuan Plus

A BYD lança no Brasil o Dolphin SE e atualiza o Yuan Plus. O Dolphin SE chega como edição especial com face-lift, posicionado entre as versões GS e Plus. O modelo traz faróis redesenhados que se estendem até os para-lamas, grade dianteira nova, para-choques revisados, rodas aro 17", novo conjunto óptico traseiro com logo BYD iluminado e tampa do porta-malas alterada.



BYD Yuan e Dolphin.

O motor é de 177 cv e a bateria de 45,12 kWh oferece autonomia de até 405 km (NEDC) e recarga DC de 80 kW. No interior, tela multimídia de 12,8" com Google Assistant, painel de 8,8", carregador por indução de 50 W e seletor

de marcha reposicionado na coluna. O preço sugerido é R\$ 159.990.

Outro elétrico, o Yuan Plus passa de um motor para dois (dianteiro e traseiro), totalizando 449 cv e tração integral. Já a aceleração de 0 a 100 km/h cai de 7,3 para 3,9 segundos. A bateria sobe de 60,48 kWh para 74,88 kWh, com autonomia estimada em até 260 km.

O porta-malas vai de 312 para 490 litros, com compartimento dianteiro adicional de 101 litros. As telas crescem para 8,8" e 15,6". O preço sugerido é R\$ 269.990.

### Ora 03 ganha novas opções de cores e rodas em preto

A GWM passa a oferecer duas novas combinações de cores para o Ora 03 BEV58 no Brasil: azul Electric, com pinças de freio amarelas, e cinza Zenith, até então restrito à versão GT, também com pinças amarelas e carroceria integralmente na tonalidade.

Todas as versões passam a adotar rodas de 18" na cor preta. As demais opções azul Copacabana, vermelho Brava, branco Ágata e preto Hematita seguem disponíveis com pinças em prata.

O conjunto técnico não foi alterado: bateria de 58 kWh, autonomia de até 315 km (Inmetro), motor de 171 cv e assistência ao motorista nível 2+. O Ora 03 custa T\$ 169 mil.



GWM Ora03.

(\*) - É economista e jornalista especializada no setor automotivo, editora do portal [www.viadigital.com.br](http://www.viadigital.com.br) e do canal @viadigitalmotors no YouTube. E-mail: [lucia@viadigital.com.br](mailto:lucia@viadigital.com.br)

## Vídeos criados por IA confundem usuários e ampliam o risco de desinformação

Especialista explica como identificar conteúdos criados por inteligência artificial antes de acreditar neles. Em poucos segundos, um vídeo pode atravessar o planeta, acumular milhões de visualizações e provocar reações imediatas nas redes sociais. O problema é que, cada vez mais, esses vídeos mostram situações que nunca aconteceram.

Nos últimos anos, conteúdos criados por inteligência artificial passaram a reproduzir rostos, vozes e gestos humanos com um nível de realismo capaz de enganar até usuários atentos. Em um ambiente digital acelerado, onde a verificação costuma vir depois do compartilhamento, esse tipo de tecnologia se tornou um terreno fértil para a desinformação.

Alguns exemplos famosos ilustram o fenômeno. Durante a guerra entre Rússia e Ucrânia, um vídeo manipulado mostrou o presidente ucraniano Volodymyr Zelensky supostamente pedindo rendição aos soldados. O conteúdo era falso, mas circulou rapidamente nas redes antes de ser desmentido. Em outro episódio, um deepfake do CEO da Nvidia, Jensen Huang, foi usado em uma transmissão fraudulenta para promover um golpe envolvendo criptomoedas.

Em contextos de tensão geopolítica, como a escalada recente envolvendo Irã, Israel e Estados Unidos, especialistas alertam que vídeos manipulados podem surgir para influenciar a opinião pública ou alimentar narrativas políticas.

Segundo levantamento publicado pela DeepStrike, o número de deepfakes disponíveis na internet cresceu de cerca de 500 mil em 2023 para uma projeção

de mais de 8 milhões em 2025, enquanto fraudes envolvendo esse tipo de tecnologia aumentaram 3.000% no mesmo período. O estudo também mostra que apenas 24,5% das pessoas conseguem identificar corretamente vídeos falsos quando eles têm alta qualidade.

Para o diretor criativo e estrategista digital Náthan Ximenes, fundador da NTX Group, a evolução da tecnologia exige uma nova postura do público diante das imagens que circulam na internet. "Durante muito tempo acreditamos que vídeo era prova. Com a inteligência artificial, isso mudou. Hoje a imagem pode ser produzida com facilidade e circular antes de qualquer verificação".

Diante desse cenário, aprender a reconhecer possíveis sinais de manipulação tornou-se uma habilidade essencial para quem consome informação nas redes sociais. Embora os sistemas de inteligência artificial estejam cada vez mais sofisticados, Ximenes aponta que ainda existem indícios técnicos que podem ajudar a identificar vídeos gerados artificialmente.

Um dos sinais mais comuns está na sincronização entre voz e movimento da boca. Em muitos deepfakes, os lábios não acompanham perfeitamente as palavras ou apresentam pequenos atrasos. Outro ponto de atenção são os olhos e as expressões faciais, que podem parecer rígidos ou repetitivos, já que reproduzir microexpressões humanas ainda é um desafio para muitos modelos de geração de vídeo.

Também vale observar detalhes do ambiente, como mudanças sutis de iluminação no rosto, bordas do cabelo

levemente distorcidas ou sombras que não correspondem ao cenário. Em alguns casos, a própria qualidade do áudio pode levantar suspeitas. Vozes geradas por inteligência artificial tendem a apresentar entonação uniforme, com menos pausas naturais, respiração ou variações emocionais.

Para Náthan, o público precisa desenvolver um olhar mais crítico diante do conteúdo digital. "A tecnologia evoluiu muito rápido e tornou possível produzir vídeos extremamente convincentes em poucos minutos. Por isso, a checagem da fonte e do contexto se torna tão importante quanto observar os detalhes técnicos do vídeo", afirma.

Outro cuidado essencial é verificar a origem do conteúdo. Vídeos divulgados por perfis desconhecidos, sem referência de data, local ou fonte confiável, merecem atenção redobrada. Em muitos casos, uma busca rápida por notícias ou pelos canais oficiais da pessoa citada já é suficiente para confirmar se aquela informação realmente aconteceu.

Em um ambiente digital onde imagens podem ser fabricadas com facilidade, especialistas afirmam que a chamada alfabetização midiática passa a ser tão importante quanto saber utilizar as próprias tecnologias. Mais do que nunca, ver deixou de ser garantia de verdade.

Como resume Ximenes: "A inteligência artificial abriu possibilidades incríveis para a produção audiovisual, mas também trouxe um novo desafio. Hoje, antes de acreditar em um vídeo, precisamos aprender a perguntar se ele realmente aconteceu".

## 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: **CLERISTON GUEDES SANTOS**, profissão: empresário, estado civil: solteiro, naturalidade: Guarulhos, SP, data-nascimento: 10/11/1988, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Glice Aparecida Guedes Santos. A pretendente: **ELISANGELA DE FARIAS COSTA**, profissão: auxiliar jurídico, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Ipiranga, SP, data-nascimento: 20/06/1991, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Antonio Paulino da Costa e de Elisabete de Farias Costa.

O pretendente: **MARCELO FARIA MENDONÇA**, profissão: supervisor especialista, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Cerqueira César, SP, data-nascimento: 04/04/1993, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Francisco Tadeu Mendonça e de Neide Faria Mendonça. A pretendente: **MÔNICA DE ALMEIDA MATIAS**, profissão: operadora de atendimento, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Perus, SP, data-nascimento: 03/10/1988, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Sebastião Florentino Matias e de Nadir Vicente de Almeida Matias.

O pretendente: **PAULO ROCHA DOS SANTOS SILVA**, profissão: policial militar, estado civil: divorciado, naturalidade: nesta Capital, Cambuci, SP, data-nascimento: 15/03/1984, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Wilson dos Santos Silva e de Edna Rocha Silva. A pretendente: **DÉBOHA HELD**, profissão: analista de RH, estado civil: solteira, naturalidade: Arujá, SP, data-nascimento: 18/07/1987, residente e domiciliada em São Paulo, SP, filha de Leão Cesar Held e de Elza Held.

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

## Vetores do Varejo

Lyana Bittencourt



### O diferencial das marcas mais sólidas já não está na vitrine ou na gôndola

*Reputação ainda importa no franchising. Mas a conversa mudou. O setor amadureceu o suficiente para perceber que marca forte e boa reputação já não garantem, por si só, a sustentabilidade de uma rede*

O que passou a separar as redes que crescem das que apenas existem está em outro lugar: na operação, na relação com o franqueado e na consistência do que é entregue todos os dias na ponta.

O movimento não é novo, mas ganhou outro peso. Operação sempre foi importante; o que mudou é que ela deixou de ser tratada como bastidor. Em um ambiente mais profissionalizado, a qualidade da execução virou critério de avaliação, de comparação, de decisão de investimento. Isso altera profundamente a forma como uma rede precisa se posicionar internamente, antes de qualquer narrativa externa.

Os números ajudam a entender a escala. Em 2025, o franchising brasileiro superou R\$ 300 bilhões em faturamento pela primeira vez, com alta nominal de 10,5%, mais de 200 mil operações e cerca de 1,8 milhão de empregos diretos. É um setor grande. E, justamente por isso, quanto mais ele cresce, mais difícil fica esconder inconsistência operacional atrás de volume ou de reconhecimento de marca.

Esse ponto aparece de forma bastante clara no próprio Selo de Excelência em Franchising 2026, da ABF. A chancela é concedida com base na percepção direta dos franqueados, com pesquisa conduzida pela BR Insights e auditoria independente da KPMG. O que o SEF avalia não é a força do branding. É a jornada completa do franqueado, do ingresso à operação cotidiana, incluindo suporte, treinamento, comunicação, fornecimento, retorno sobre investimento, lucratividade e equilíbrio da relação custo-benefício. O próprio setor, ao criar esse tipo de critério, está dizendo algo importante: operação e relacionamento não são acessórios do sistema de franquias; são parte central de seu valor.

Os resultados de 2026 confirmam essa direção. Foram 363 marcas inscritas e 289 chanceladas, uma taxa de aprovação de 79,6%, acima dos 66,2% do ano anterior. A chancela ESG saltou de 20 para 56 redes, alta de 180%. Para além do mérito de cada marca, o que esses números revelam é uma sofisticação progressiva na forma como o setor reconhece qualidade. Premia-se menos o tamanho e mais a consistência.

Esse amadurecimento se insere num cenário de varejo que não permite muito espaço para desorganização. O IBGE registrou alta de 0,4% no volume de vendas do comércio varejista em janeiro de 2026 frente a dezembro do ano anterior, e 2,8% na comparação anual. No acumulado de 12 meses, 1,6%. Não é expansão acelerada, mas tampouco é estagnação. É um mercado que continua girando, mas que passou a cobrar cadência, previsibilidade e execução com menos tolerância a ruídos.

A leitura internacional aponta na mesma direção, com algumas nuances. No relatório 2026 Retail Industry Outlook, a Deloitte ouviu 330 executivos globais e encontrou um setor pressionado por complexidade crescente e custos persistentes. Ainda assim, 81% preveem expansão de margem em 2026 e 82% esperam redirecionar investimentos para iniciativas mais rentáveis. Entre os que antecipam aumento de custos, 76% afirmam que vão revisar prioridades. O otimismo existe, mas é condicionado. E a condição é gestão disciplinada, alocação de capital e excelência operacional — essa é a régua global que o franchising brasileiro precisaria usar também.

Trazendo essa perspectiva para as redes, a conclusão é direta: rede forte não é apenas a que tem marca reconhecida, é a que consegue transformar diretriz em rotina e suporte em resultado na ponta. Isso aparece também nos dados da Franchise Business Review, divulgados em fevereiro deste ano. As 50 marcas com maior satisfação de franqueados registram mais do que o dobro de confiança e lealdade e quase três vezes mais recomendação por parte dos próprios franqueados. A diferença está, principalmente, em marketing e promoção, tecnologia, comunicação do sistema, inovação,

liderança da marca e envolvimento dos franqueados nas decisões. Não é branding; é gestão da relação.

Há outro dado da FBR que merece atenção: quase um em cada cinco novos franqueados avalia o treinamento inicial e o suporte de entrada como apenas “ruins” ou “médios”. O número é relevante porque mostra onde as fragilidades operacionais começam, não na maturidade da unidade, mas nos primeiros meses. Quando esse período não é bem estruturado, o problema contamina a relação, a confiança e o desempenho no longo prazo.

A mesma FBR, em pesquisa com quase 30 mil franqueados, mostrou a correlação entre confiança no franqueador e crescimento do sistema. Michelle Rowan, presidente da organização, resumiu com precisão ao afirmar que confiança “não é uma métrica subjetiva”, mas um indicador antecedente da saúde da rede. É uma frase que derruba uma visão ainda presente em alguns gestores: a de que operação, comunicação e relacionamento seriam temas secundários diante do desempenho comercial.

O mercado está se tornando menos tolerante com essa separação. Franqueados comparam mais, consumidores percebem com mais rapidez as rupturas de padrão e os próprios mecanismos de reconhecimento do setor passaram a valorizar de forma objetiva a qualidade da gestão e da relação na rede. Uma marca pode ter comunicação sofisticada, alto reconhecimento e presença nacional. Se não sustenta padrão, se o suporte não chega na ponta, se o franqueado não tem clareza sobre indicadores e rentabilidade, o sistema vai cedendo, às vezes de forma silenciosa, até que o dano já seja maior do que parecia.

Operação é, hoje, uma das expressões mais concretas da marca. É ali que a promessa se confirma ou se revela frágil. E o franchising brasileiro, ao amadurecer sua forma de reconhecer qualidade, acabou por elevar também o nível de exigência de quem escolhe uma rede para investir.

(\*) - CEO do Grupo BITTENCOURT, consultoria fundada em 1985, que é especializada em franchising e desenvolvimento, gestão e expansão de redes de negócios. A companhia contabiliza mais de 3000 projetos com grandes marcas, de diversos setores do varejo.

**BITTENCOURT 40 ANOS**  
INTELIGÊNCIA EM REDES DE NEGÓCIOS

**banco** **BANCO BMG S.A.**  
Companhia Aberta - CNPJ/MF nº 61.186.680/0001-74 - NIRE 35300462483  
**Ata da Reunião Extraordinária do Conselho de Administração realizada em 19 de março de 2026**  
**Data, hora, local:** 19.03.2026, às 09h30, na sede, Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, 14º andar, Bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presença:** Os Conselheiros José Eduardo Gouveia Domicale, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso e Flávio Dias Fonseca da Silva. **Ausente:** Os Conselheiros Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto e Ricardo Annes Guimarães. **Mesa:** Olga Stankevicius Colpo - Presidente, Deise Peixoto Domingues - Secretária. **Deliberações Aprovadas:** 1. O montante da remuneração anual e global dos administradores para o exercício social de 2026, a ser submetido à Assembleia Geral Ordinária, no montante total de R\$ 139.072.197,29; e 2. O montante da remuneração anual e global dos membros do Conselho Fiscal para o exercício social de 2026, a ser submetido à Assembleia Geral Ordinária, no montante de R\$ 927.802,71. **Encerramento:** Nada mais. Dorival Dourado Junior, Flávio Dias Fonseca da Silva, José Eduardo Gouveia Domicale, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso e Olga Stankevicius Colpo. JUCESP nº 169.572/26-2 em 01.04.2026, Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

**banco** **BANCO BMG S.A.**  
Companhia Aberta - CNPJ/MF nº 61.186.680/0001-74 - NIRE 35300462483  
**Ata da Reunião Extraordinária do Conselho de Administração realizada em 19 de março de 2026**  
**Data, hora, local:** 19.03.2026, às 09h45, na sede, Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, 14º andar, Bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presença:** Os Conselheiros José Eduardo Gouveia Domicale, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso e Flávio Dias Fonseca da Silva. **Ausente:** Os Conselheiros Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto e Ricardo Annes Guimarães. **Mesa:** Olga Stankevicius Colpo - Presidente, Deise Peixoto Domingues - Secretária. **Deliberações Aprovadas:** 1. As contas dos administradores, o relatório da administração e as demonstrações financeiras, acompanhadas do parecer dos auditores independentes, parecer do Comitê de Auditoria e parecer do Conselho Fiscal, todos referentes ao exercício social findo em 31.12.2025, conforme publicados no jornal Empresas e Negócios em 27.02.2026 e 06.03.2026 e que deverão ser submetidos à aprovação da Assembleia Geral Ordinária. 2. Submeter à Assembleia Geral Ordinária, nos termos do artigo 24, “e”, do Estatuto Social, a proposta da administração para a destinação dos resultados apurados no exercício social encerrado em 31.12.2025, nos seguintes termos: do montante total do lucro líquido apurado, correspondente a R\$ 560.685 mil, (i) destinar o montante de R\$ 209.032 mil, equivalente a 5% do lucro líquido, à conta da reserva legal, em atendimento ao disposto no artigo 193 da Lei nº 6.404/1976; (ii) imputar aos dividendos mínimos obrigatórios o montante de R\$ 323.619 mil, declarado a título de juros sobre o capital próprio aos acionistas, conforme aprovado nas reuniões do Conselho de Administração realizadas em 27.03.2025, 15.07.2025, 04.11.2025, 27.11.2025 e 11.12.2025; e (iii) destinar o montante de R\$ 209.032 mil, correspondente ao saldo remanescente do lucro líquido apurado após as destinações previstas nos itens (i) e (ii) acima, à reserva de lucros. 3. A convocação, nos termos do artigo 24, “d”, do Estatuto Social, da Assembleia Geral Ordinária, a ser realizada em 24.04.2026, às 9h00, para deliberação sobre as seguintes matérias: (i) tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar o relatório da administração e as demonstrações financeiras da Companhia, acompanhadas do parecer dos Auditores Independentes, do Comitê de Auditoria e do Conselho Fiscal, referentes ao exercício social findo em 31.12.2025; (ii) examinar, discutir e votar a destinação do lucro líquido apurado com relação ao exercício social encerrado em 31.12.2025 e ratificar a declaração de juros sobre o capital próprio para os acionistas da Companhia; (iii) definir o número de membros que comporão o Conselho de Administração da Companhia e elegê-los para um mandato de 2 anos, o qual se encerrará na data da realização da Assembleia Geral Ordinária que deliberar sobre as demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31.12.2027; (iv) eleger os membros efetivos e suplentes do Conselho Fiscal da Companhia para um mandato unificado até à Assembleia Geral Ordinária a ser realizada em 2027; e (v) fixar a remuneração anual e global dos administradores da Companhia, bem como a remuneração dos membros do Conselho Fiscal. **Encerramento:** Nada mais. Dorival Dourado Junior, Flávio Dias Fonseca da Silva, José Eduardo Gouveia Domicale, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso e Olga Stankevicius Colpo. JUCESP nº 169.573/26-6 em 01.04.2026, Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

**LOGÍSTICA AMBIENTAL DE SÃO PAULO S.A. - LOGA**  
CNPJ/MF nº 07.032.886/0001-02 - NIRE 35.300.318.005  
**ATA DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA REALIZADA EM 18 DE MARÇO DE 2026**  
**Data, hora, local:** 18.03.2026, 11hs, de forma parcialmente digital, na sede, Avenida Marechal Mário Guedes, 221, Jaguaré, São Paulo/SP. **Presenças:** Totalidade do capital social. **Mesa:** Presidente: Anafel Vargas Pereira da Silva. **Secretário:** Lucas Rodrigo Feltré. **Deliberações aprovadas:** 1. A fixação da remuneração dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria, aprovar o pagamento, pela Companhia, de bônus de natureza extraordinária e não recorrente a membro do Conselho de Administração, cujo montante e benefícios foram devidamente definidos pelos acionistas e serão formalizados nos registros internos da Companhia. **Encerramento:** Nada mais. São Paulo, 18.03.2026. **Mesa:** Anafel Vargas Pereira da Silva - Presidente da Mesa, e Lucas Rodrigo Feltré - Secretário de Mesa. **Acionistas:** Revita Engenharia S.A. por Arthur Longano Bevilacqua e Ângelo Teixeira de Castro Carvalho, Latte Participações Ltda. por Antônio Correia da Silva Filho e Ricardo Pelúcio, e Latte Saneamento e Participações S.A. por Antônio Correia da Silva Filho e Ricardo Pelúcio. JUCESP nº 168.561/26-8 em 31.03.2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

**Sergio Stephano Chohfi – Engenharia e Comércio S.A.**  
CNPJ nº 61.360.442/0001-33 - NIRE 35.300.037.502  
**ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA E ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA - EDITAL DE CONVOCAÇÃO**  
Convocamos os acionistas da Sergio Stephano Chohfi ENGENHARIA E COMÉRCIO S.A. (“Companhia”) para se reunirem, de forma exclusivamente virtual, em Assembleia Geral Extraordinária da Companhia a ser realizada no dia 16/04/2026, às 10:00 horas (“AGE”), para examinar, discutir e deliberar sobre: (i) a redução do capital social da Companhia, por considerá-lo excessivo, com restituição de valores aos acionistas, nos termos do artigo 173 da Lei nº 6.404/76; (ii) a ratificação e a consolidação do Estatuto Social da Companhia; e (iii) a autorização para que os diretores da Companhia pratiquem todos os atos necessários à implementação das deliberações aprovadas em AGE. Adicionalmente, convocamos os acionistas da Companhia para se reunirem, de forma exclusivamente virtual, em Assembleia Geral Ordinária da Companhia a ser realizada no dia 11/05/2026, às 11:00 horas (“AGO”), em conjunto com a AGE. **Ações:** (i) para examinar, discutir e deliberar sobre: (i) as contas da administração, bem como examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras da Companhia relativas ao exercício social encerrado em 31/12/2025; (ii) a destinação do resultado do exercício social encerrado em 31/12/2025; e (iii) a remuneração anual global da Diretoria da Companhia. Os acionistas da Companhia que desejarem participar das Assembleias deverão, até 2 (dois) dias antes da data de cada Assembleia, enviar requisição do link de acesso à plataforma digital para o e-mail “roberta.chohfi@gmail.com”, com solicitação de confirmação de recebimento. Os acionistas da Companhia que realizarem a requisição receberão da Companhia, por e-mail, link de acesso da plataforma digital em até 24 horas antes da realização das Assembleias. São Paulo, 8 de abril de 2026. **LUCIENNE DIB CHOHLI** - Diretora Presidente

### IA erra até 57,7% quando empresas misturam segurança e regra de negócio

Estudo da Tech for Humans aponta que erros na estrutura de decisão dos sistemas de IA podem gerar bloqueios indevidos no atendimento digital e afetar conversão e retenção.

Um estudo conduzido pela Tech for Humans, consultoria que simplifica a tecnologia por meio de Agentes de IA e Jornadas Digitais, transformando desafios técnicos em experiências humanas e personalizadas, identificou uma fragilidade estrutural na forma como empresas estão implementando inteligência artificial no atendimento ao cliente. Segundo a pesquisa, misturar instruções de negócio com regras técnicas de segurança pode fazer com que a IA erre em até 57,7% dos casos quando o usuário foge do assunto principal da conversa.

O levantamento analisou dezenas de milhares de execuções experimentais para entender por que assistentes baseados em modelos de linguagem vêm apresentando dois comportamentos extremos: ou deixam passar tentativas sofisticadas de manipulação, ou bloqueiam clientes legítimos por excesso de rigor.

Para Fernando Wolff, CEO da Tech for Humans, o problema não está apenas no modelo utilizado, mas na arquitetura que define como ele toma decisões. “O mercado está focado em escolher o modelo mais avançado, mas ignora a engenharia de decisão. Quando você mistura regra de negócio com regra de segurança, você cria um conflito interno no sistema. A IA passa a julgar relevância como se fosse ameaça”, afirma.

Quando proteger demais vira prejuízo

De acordo com o estudo, o erro começa quando a camada de segurança, conhecida como Guardrail, passa a atuar também como filtro de escopo comercial. Em vez de se limitar a bloquear riscos técnicos, como tentativas de manipulação de instruções ou vazamento de dados, ela passa a decidir o que é ou não pertinente ao negócio. “Guardrail não é filtro de assunto. Ele existe para proteger a integridade técnica do sistema. Quando você delega a ele a lógica de negócio, a chance de erro cresce exponencialmente”, diz Wolff.

Na prática, essa sobrecarga torna o modelo mais defensivo e aumenta a incidência de falsos positivos — bloqueios indevidos de usuários legítimos. Em ambientes de atendimento em larga escala, esse tipo de fricção pode impactar diretamente conversão, retenção e percepção de marca. “O maior dilema das empresas hoje não é apenas evitar ataques. É escalar atendimento sem criar uma IA que bloqueia clientes legítimos por medo de errar”, analisa o executivo. “Se o sistema fica conservador demais, ele protege, mas prejudica a experiência. E experiência ruim tem impacto direto na receita.”

A pesquisa também indica que a inclusão excessiva de contexto operacional dentro da camada de segurança pode aumentar o rigor do sistema, mas reduzir sua precisão. “Quando você adiciona regras comerciais ao filtro técnico, o modelo tende a interpretar ambiguidades como ameaça. Isso eleva bloqueios desnecessários e cria atrito na jornada”, explica.

Como alternativa, o estudo propõe uma separação clara de responsabilidades: a camada de segurança deve atuar exclusivamente na mitigação de riscos técnicos, enquanto o agente principal assume a gestão de escopo, regras de negócio e utilidade da interação. “Segurança precisa ser binária e técnica. Escopo é decisão semântica. Quando você separa essas duas dimensões, você reduz atrito e aumenta robustez ao mesmo tempo”, afirma Wolff. “A grande descoberta do estudo é que proteger melhor não significa bloquear mais. Significa arquitetar melhor”.

Para o mercado de tecnologia, os achados indicam que o debate sobre IA corporativa precisa avançar além da escolha do modelo e considerar com mais profundidade a arquitetura de segurança e governança de decisão. “O futuro da IA empresarial não depende só de capacidade cognitiva. Depende de como organizamos responsabilidade, contexto e prioridade dentro do sistema”, conclui o CEO da Tech for Humans.

**banco** **BANCO BMG S.A.**  
Companhia Aberta - CNPJ/MF nº 61.186.680/0001-74 - NIRE 35300462483  
**Ata da Reunião Extraordinária do Conselho de Administração realizada em 19 de março de 2026**  
**Data, hora, local:** 19.03.2026, 9:20hs, na sede, Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, 1.830, 14º andar, Bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presença:** Os Conselheiros José Eduardo Gouveia Domicale, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso e Flávio Dias Fonseca da Silva. **Ausente:** Os Conselheiros Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto e Ricardo Annes Guimarães. **Mesa:** Presidente: Olga Stankevicius Colpo, Secretária: Deise Peixoto Domingues. **Deliberações aprovadas:** 1. Consignar que, no âmbito da autorização para emissão de até 49.195.402 ações, foram subscritas e integralizadas ações em quantidade equivalente ao limite autorizado, sendo (i) 31.588.852 ações ordinárias e (ii) 17.606.550 ações preferenciais, sem direito a voto, todas nominativas e sem valor nominal, conforme detalhado abaixo: 1.1. Durante o período de preferência de 30.01.2026 (inclusive) a 02.03.2026 (inclusive), os acionistas da Companhia subscreveram e integralizaram, ao preço de R\$ 4,35 por ação, 23.463.441 novas ações, sendo 16.418.748 novas ações ordinárias e 7.044.693 novas ações preferenciais. 1.2. Durante o período de sobras e sobras adicionais, compreendido entre 06.03.2026 (inclusive) e 12.03.2026 (inclusive), os acionistas da Companhia subscreveram e integralizaram, ao preço de R\$ 4,35 por ação, 25.731.961 novas ações, sendo 15.170.104 novas ações ordinárias e 10.561.857 novas ações preferenciais. 2. A homologação total do aumento do capital social, dentro do limite de capital autorizado e independentemente de reforma estatutária, nos termos do caput do artigo 6º do Estatuto Social da Companhia, por subscrição particular, no valor de R\$ 213.999.998,70, mediante a emissão de 49.195.402 ações, sendo 31.588.852 ações ordinárias e 17.606.550 ações preferenciais sem direito a voto. Assim, após a homologação do aumento de capital pelo Banco Central do Brasil, o capital social da Companhia passará a ser de R\$ 4.006.104.397,92, representado por 414.425.631 ações ordinárias e 233.858.065 ações preferenciais sem direito a voto, todas nominativas e sem valor nominal. 2.1. As ações subscritas e integralizadas no âmbito do aumento de capital conferirão aos seus titulares os mesmos direitos, vantagens e restrições atribuídos às atuais ações ordinárias e preferenciais integrantes do capital social da Companhia, conforme a sua respectiva espécie, bem como farão jus à percepção integral de todos os benefícios, incluindo dividendos, juros sobre capital próprio e outras remunerações de capital que vierem a ser declaradas a partir da administração do aumento de capital pelo Banco Central do Brasil. 2.2. Aprovar, ad referendum da Assembleia Geral, a alteração do artigo 5º, caput, do Estatuto Social da Companhia, de modo a refletir o novo capital social. **Artigo 5º** O capital social, totalmente subscrito e integralizado em moeda corrente nacional, é de R\$ 4.006.104.397,92, dividido em (i) 414.425.631 ações ordinárias, todas nominativas e sem valor nominal; e (ii) 233.858.065 ações preferenciais sem direito a voto, todas nominativas e sem valor nominal. 2.3. A homologação do aumento de capital ora deliberada está sujeita à aprovação prévia pelo Banco Central do Brasil, nos termos da legislação e da regulamentação aplicável. **Encerramento:** Nada mais. Dorival Dourado Junior, Flávio Dias Fonseca da Silva, José Eduardo Gouveia Domicale, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso e Olga Stankevicius Colpo. JUCESP nº 169.570/26-5 em 01.04.2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

**Filão Licenciamento de Software S.A**  
CNPJ nº 13.509.469/0001-00 - NIRE 35.300.4760-3  
**Edital de Convocação de Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária**  
Ficam convocados os Senhores Acionistas da Filão Licenciamento de Software S.A (“Companhia”) para a Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária que será realizada, em 1ª convocação, no dia 30.04.2026, às 16:00 horas, na modalidade digital, com participação e votação à distância, para deliberar sobre a seguinte ordem do dia: (i) tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e deliberar sobre o relatório da administração e as demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025; (ii) eleger os membros do conselho de administração para o mandato até a assembleia geral ordinária da Companhia de 2025; (iii) aumentar o limite do capital autorizado da Companhia, com alteração do Estatuto Social; (iv) autorizar o Conselho de Administração a deliberar sobre aumentos de capital; (v) assegurar o direito de preferência dos acionistas; (vi) deliberar sobre a capitalização de créditos detidos por acionistas em face da Companhia; (vii) autorizar a administração a praticar os atos necessários. Os acionistas que desejarem participar e votar à distância deverão solicitar o link do plataforma digital ou o boleto de voto a distância por e-mail até às 11h do dia 24/04/2026, nos endereços marcos@filoo.com.br e financeiro@filoo.com.br. A Companhia informa aos Senhores Acionistas que os documentos relativos às matérias constantes da ordem do dia encontram-se à disposição na sede da Companhia, mediante agendamento prévio. São Paulo/SP, 01 de abril de 2026. **Rubem Ariano Crespo Neto** - Presidente do Conselho de Administração. (09/04, 10/04 e 11/04/2026)

Edital de Citação Prazo 20 dias. Proc. 1002790-83.2018.8.26.0106. A Dª Diana Cristina Silva Spessotto, Juíza de Direito da 2ªVC do Foro de Caiéiras/SP. Faz Saber a **DINAIR RODRIGUES QUEIROZ**, CPF: 382.269.118-69 que lhes foi proposta ação de Monitoria requerido por **UNIÃO SOCIAL CAMILIANA**, objetivando o recebimento da quantia de **R\$ 8.824,21**. Referente ao contrato de prestação de serviços educacionais firmado entre as partes e não foi cumprido, devidamente atualizada e efetue o pagamento de honorários advocatícios correspondentes à 5% do valor da causa, ou apresente embargos ao mandado monitorio, nos termos do artigo 701 do CPC. O réu será isento do pagamento de custas processuais se cumprir o mandado no prazo. Caso não cumpra o mandado no prazo e os embargos não forem opostos, constituir-se-á de pleno direito o título executivo judicial, independentemente de qualquer formalidade. Estando o réu em lugar ignorado, foi deferida a sua citação por edital, para que em 15 dias, a partir após os 20 dias supra, conteste a ação sob pena de serem tidos como revelados e a sentença proferida em sua ausência. Ficando advertido de que será nomeado curador especial em caso de revelia. Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais.





## HOTEL VILA INGLESA LANÇA EXPERIÊNCIA GASTRONÔMICA COM MENU COMPLETO EM CAMPOS DO JORDÃO



O Hotel Vila Inglesa, em Campos do Jordão (SP), lançou uma nova experiência gastronômica pensada para complementar a estada de hóspedes que buscam comodidade, sabor e liberdade de escolha durante a hospedagem.

Disponível mediante solicitação no momento da reserva, a experiência oferece um menu completo, que pode ser apreciado no almoço ou no jantar, de acordo com a preferência durante a estada.

A Experiência Gastronômica Vila Inglesa propõe uma sequência de pratos composta por entrada, prato principal e sobremesa, com opções preparadas a partir de ingredientes frescos e sabores que dialogam com a proposta de acolhimento e bem-estar do hotel. Cada etapa do menu é escolhida livremente pelo hóspede.

Entre as entradas, o cardápio inclui couvert, bruschetta de burrata, salada fresca e salada completa, além de opções quentes e reconfortantes, como creme de mandioquinha e canja da casa, ideais para os dias de clima ameno em Campos do Jordão.

Nos pratos principais, a experiência valoriza ingredientes de qualidade e preparos equilibrados. A truta grelhada, feita com

peixe fresco da região, é servida com risoto cremoso de limão siciliano, tomatinhos-cereja e molho pesto. O Ancho do Vila traz um generoso corte de ancho Angus Black, grelhado no ponto ideal, acompanhado de molho de mostarda Dijon e batatas rústicas com alecrim e alho confit. Para quem prefere massas, o fettuccine ao pesto com burrata cremosa combina manjeriço, pistache, nozes e tomatinhos confitados.

Para finalizar, o menu oferece sobremesas como petit gâteau, pudim de doce de leite, brigadeiro de colher, sorvetes e frutas laminadas, encerrando a experiência de forma leve e acolhedora.

A nova experiência gastronômica reforça a proposta do Hotel Vila Inglesa de oferecer estadas personalizadas, nas quais o hóspede escolhe como viver o tempo, o descanso e os sabores ao longo da permanência no hotel.

Mais informações e reservas: [www.hotelvilainglesa.com.br](http://www.hotelvilainglesa.com.br)



## Menos correria, mais experiência: o novo jeito de viver Nova York

Turismo mais consciente ganha força entre brasileiros e muda a forma de explorar destinos como Nova York, priorizando bem-estar, personalização e conexão real com a cidade

Viajar já não é mais sobre “ver tudo”. É sobre sentir. Nos últimos anos, um novo comportamento tem redesenhado o turismo internacional: o slow travel, ou turismo desacelerado. Uma forma de viajar com menos correria, mais presença e experiências mais significativas. E essa tendência não é percepção isolada: ela já aparece de forma consistente em pesquisas globais.

De acordo com o relatório Sustainable Travel Report, da Booking.com, 74% dos viajantes afirmam buscar experiências mais autênticas e alinhadas ao seu estilo de vida, indicando uma mudança clara de comportamento: menos foco em quantidade e mais em significado.

Na mesma linha, o estudo Traveler Value Index, do Expedia Group, mostra que a flexibilidade e a personalização se tornaram fatores centrais na decisão de viagem, com turistas priorizando roteiros adaptados ao seu perfil, interesses e momento de vida.

Em cidades intensas como Nova York, esse movimento não reduz a experiência — pelo contrário, amplia. É uma nova forma de viver o destino, com mais intenção, equilíbrio e conexão com o que realmente importa.

Do checklist ao significado: a evolução do olhar do turista - Nova York sempre foi conhecida pela diversidade de atrações e pela possibilidade de viver muito em poucos dias.

Mas o comportamento do viajante tem evoluído — inclusive entre brasileiros. “A viagem deixou de ser sobre quantidade de lugares e passou a ser sobre qualidade da experiência. Hoje, muitas pessoas querem explorar a cidade com mais presença, descobrir lugares fora do circuito tradicional e viver o destino no próprio ritmo”, explica Meg Getz, especialista em planejamento de viagens internacionais e fundadora do Viajando com Meg.



O excesso de informação disponível nas redes sociais também tem influenciado esse cenário. A multiplicidade de dicas, listas e sugestões pode gerar dúvidas na hora de planejar — o que tem aumentado a busca por orientação especializada (<https://www.instagram.com/viajandocommeg/>).

# Cinco passos para expandir o seu negócio

Especialista em expansão de alta performance, Ycaro Martins, explica como sair da operação e construir empresas escaláveis

Para iniciar uma empresa, muitos empreendedores assumem múltiplas funções, como cuidar das operações, realizar vendas, atender clientes e ainda participar da definição da estratégia do negócio. No começo, essa postura é natural e, às vezes, necessária para tirar a companhia do papel. Porém, o especialista em negócios e expansão de alta performance Ycaro Martins, fundador e CEO da Maxymus Expand, alerta que, à medida que evolui, continuar centralizando todas as decisões e tarefas limita o desenvolvimento da equipe e se transforma em um gargalo para a expansão do negócio.



Para atuar como líder de alta performance, Martins apresenta cinco passos fundamentais que orientam a gestão estratégica e a expansão sustentável das organizações para resultados consistentes e o desenvolvimento da equipe. Confira:

- 1. Entenda que delegar não é perder controle** - Delegar é criar sistemas para que mais pessoas consigam entregar resultados com qualidade. “A liderança mantém a responsabilidade pelo direcionamento estratégico e pela tomada de decisões, mas não precisa executar cada tarefa do dia a dia. Ao confiar na equipe e fornecer as ferramentas e orientações corretas, ganha tempo para pensar no futuro, desenvolver talentos e focar em iniciativas de maior impacto”, explica o especialista.
- 2. Comece a gerar responsabilidades** - Quando limita a equipe apenas à execução de atividades,

permanece como o ponto central de tudo. “Ao gerar responsabilidades, empodera os colaboradores, desenvolve a autonomia e capacidade de tomar decisões, fortalecendo confiança, engajamento e senso de propriedade do time sobre os resultados”, diz o CEO.

- 3. Crie processos claros** - A falta de processos definidos gera erros e retrabalho. “Antes de passar responsabilidades, é fundamental mapear e documentar etapas, padrões e expectativas, garantindo que todos saibam exatamente o que deve ser feito e como. Processos claros facilitam o alinhamento, fortalecem a comunicação e aumentam a confiança da equipe, pois cada membro entende seu papel e os critérios de sucesso. Além disso, sistemas bem estruturados permitem que novos colaboradores se integrem rapidamente e que o líder

monitore resultados de forma objetiva, sem precisar intervir constantemente”, comenta Martins.

- 4. Desenvolva pessoas para áreas específicas** - Busque construir times fortes e complementares, desenvolvendo profissionais que tenham habilidades em áreas-chave. “Com esse processo, cria-se um ambiente de alta performance, onde cada pessoa contribui com expertise e inovação. Esse modelo não apenas aumenta a qualidade das entregas, mas também fortalece a cultura de aprendizado contínuo e colaboração dentro da organização”, diz o especialista.
- 5. Use o tempo onde realmente gera crescimento** - Um líder escalador entende que o tempo é um recurso estratégico e limitado. “Por isso, dedica a maior parte dele a atividades que realmente multiplicam resultados: desenvolvimento de estratégias, fortalecimento da cultura organizacional, construção de parcerias estratégicas e identificação de oportunidades de expansão. Ao priorizar essas áreas de alto impacto, evita se perder em tarefas operacionais ou rotineiras, aumenta a eficiência da equipe e garante que cada decisão tomada contribua diretamente para o crescimento sustentável do negócio”, conclui o CEO da Maxymus Expand.

## Robôs nas fábricas, novos profissionais no chão de produção

Jaime Galvez (\*)

*Durante muito tempo, a imagem mais comum do trabalho industrial esteve associada a atividades repetitivas, processos manuais e linhas de produção altamente padronizadas*

nômico e de segurança para os trabalhadores. Ao mesmo tempo, surgem novas demandas por profissionais capazes de programar, monitorar, ajustar e interpretar o comportamento dessas máquinas dentro do processo produtivo.

Essa transformação cria oportunidades, mas também revela um desafio importante para o setor industrial. Hoje, muitas empresas encontram dificuldades para preencher vagas que exigem conhecimentos ligados à automação, integração de sistemas e análise técnica de processos produtivos. A demanda por profissionais qualificados cresce em ritmo mais acelerado do que a formação disponível no mercado.

Quem já visitou uma fábrica nas últimas décadas provavelmente viu operadores executando tarefas específicas, muitas vezes com pouca variação ao longo do dia. Esse cenário, no entanto, vem mudando de forma acelerada.

A transformação tecnológica das fábricas, impulsionada pela integração entre robótica, softwares industriais e sistemas de análise de dados, tem alterado profundamente o perfil profissional que as empresas buscam hoje. Mais do que força operacional, a modernidade passou a exigir capacidade técnica, interpretação de processos e domínio de tecnologias que antes estavam restritas a áreas altamente especializadas.

Ao longo da minha trajetória trabalhando com automação industrial, especialmente em projetos ligados à indústria automotiva, tenho acompanhado essa transformação de dentro das fábricas. Sistemas robóticos que antes executavam tarefas isoladas hoje fazem parte de linhas de produção altamente integradas, conectadas a softwares capazes de monitorar desempenho, identificar falhas e otimizar processos em tempo real.

Nesse novo ambiente, o profissional precisa compreender não apenas a tarefa que executa, mas também o funcionamento do sistema como um todo. Isso significa que o operador tradicional está gradualmente dando lugar a um perfil mais técnico, capaz de interagir com equipamentos automatizados, interpretar dados operacionais e atuar na integração entre diferentes tecnologias dentro da linha de produção.

Não se trata de substituir pessoas por máquinas, como muitas vezes se imagina. Na prática, o que estamos vendo é uma mudança na natureza das funções dentro da indústria. Os robôs assumem atividades repetitivas, de alta precisão ou que oferecem risco ergo-

Em diversas fábricas, vemos equipamentos altamente avançados operando em ambientes onde ainda existe escassez de mão de obra especializada para lidar com essas tecnologias. Isso reforça a necessidade de uma aproximação maior entre indústria, instituições de ensino e programas de formação técnica. O trabalhador moderno precisa desenvolver competências que vão além da execução de tarefas. É fundamental compreender lógica de processos, sistemas automatizados, conceitos de programação e interpretação de dados operacionais.

Outro ponto importante é que a automação também contribui para tornar o ambiente industrial mais seguro. Ao retirar trabalhadores de atividades repetitivas ou de risco, a tecnologia permite que os profissionais passem a atuar em funções de supervisão, controle e otimização dos processos produtivos. Isso reduz acidentes, melhora a ergonomia e eleva o nível de qualificação das atividades dentro das fábricas.

Estamos entrando em uma fase em que a indústria não depende apenas de máquinas inteligentes, mas também de profissionais preparados para trabalhar com elas. O futuro da produção industrial será definido pela capacidade de integrar tecnologia, conhecimento técnico e pessoas qualificadas. E, nesse contexto, investir na formação do novo perfil de trabalhador industrial será tão importante quanto investir em inovação tecnológica dentro das fábricas.

(\*) Engenheiro mecatrônico.

## Adeus, “voz de robô”: A IA aprendeu a conversar (e sua empresa precisa ouvir)

A Inteligência Artificial de Voz entra em 2026 em um momento de inflexão tecnológica. Após anos de expectativa e avanços graduais, a combinação entre modelos em tempo real, síntese vocal natural e integração omnicanal começa a transformar a voz de um canal operacional em uma camada estratégica de experiência. Para a Sinch, líder global em comunicação em nuvem, estamos diante de um verdadeiro “renascimento da voz”.

Segundo Fábio Costa, Diretor Sênior de Inteligência Artificial da Sinch, dois fatores tecnológicos foram determinantes para tornar a IA de voz viável e escalável em ambientes corporativos: a evolução da latência e a naturalidade das respostas.

“Nos últimos anos, os modelos de reconhecimento de fala evoluíram drasticamente, especialmente os modelos em tempo real. Antes, era possível transcrever com qualidade, mas com atraso. Em um ambiente de suporte, você não pode esperar o cliente terminar um minuto de fala para começar a processar a resposta. Hoje, o sistema escuta, transcreve e processa quase simultaneamente, o que permite conversas muito mais naturais”, explica Costa.

A melhoria na síntese de voz também foi decisiva. As vozes deixaram de ser robóticas e passaram a reproduzir entonação, ritmo e pausas de forma muito mais fluida. Além disso, a customização se tornou mais acessível: marcas agora podem desenvolver vozes próprias, alinhadas à sua identidade, inclusive com atores ou porta-vozes específicos, fortalecendo consistência e reconhecimento.

Outro avanço relevante é a detecção de interrupção — capacidade do sistema identificar quando o usuário começa a falar antes da conclusão da resposta automatizada. Esse recurso elimina um dos principais atritos históricos dos voicebots, que anteriormente “falavam até o fim” sem perceber que o usuário já havia tentado interagir. Com isso, a experiência se

aproxima cada vez mais de uma conversa humana. Para a Sinch, a combinação entre baixa latência, reconhecimento mais preciso e processamento contínuo é o que viabiliza a adoção de voicebots em larga escala. “O que tínhamos antes não permitia conversas naturais. Era quase uma caricatura de diálogo. Agora, a interação flui com ritmo humano, e isso muda completamente o potencial de aplicação”, afirma Costa.

Nos próximos dois anos, a expectativa é que setores intensivos em atendimento telefônico liderem a adoção. Bancos, telecomunicações, companhias aéreas, utilities e empresas com grandes estruturas de call center têm maior potencial de captura de eficiência.

“Mesmo que a automação cubra apenas a autenticação inicial ou a triagem do problema, já existe um ganho expressivo de produtividade. Reduzir um minuto de uma ligação média de três minutos representa impacto operacional significativo”, explica o executivo.

Além da eficiência, há um componente estratégico de inclusão. Em mercados como o Brasil e outros países da América Latina, onde ainda há desafios relacionados à alfabetização digital e textual, a voz pode funcionar como ferramenta de acesso. Idosos, pessoas com deficiência visual ou usuários menos familiarizados com interfaces escritas encontram na voz um meio mais intuitivo de interação.

Para a Sinch, o maior erro estratégico das empresas é continuar tratando voz, WhatsApp, e-mail e aplicativos como canais separados. A próxima fase da omnicanalidade não será definida por múltiplos canais independentes, mas por jornadas fluidas que transitam entre eles sem fricção.

“A empresa não deveria pensar em dez canais diferentes, mas em uma única experiência. Se eu inicio uma ligação, posso

receber o protocolo por SMS ou WhatsApp automaticamente. Se formalizo um contrato por telefone, posso confirmá-lo por e-mail ou mensagem com um clique. O canal é apenas o meio — a experiência é o que importa”, afirma Costa.

Essa integração redefine o conceito de omnicanalidade: não se trata apenas de estar presente em múltiplos pontos de contato, mas de conectar esses pontos de forma inteligente, reduzindo fricção e eliminando redundâncias.

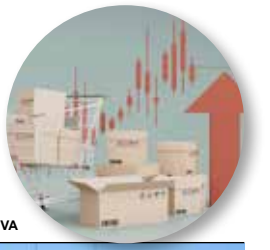
A transformação mais significativa, segundo a Sinch, está na mudança de paradigma: a voz deixa de ser um canal puramente reativo para assumir papel proativo e preditivo.

Para a Sinch, a indústria de telecomunicações e comunicação corporativa vive um momento estratégico. Há poucos anos, acreditava-se que a voz perderia relevância diante da ascensão das mensagens digitais. O avanço da IA está revertendo essa lógica.

Com modelos mais rápidos, naturais e integrados, a voz deixa de ser um canal caro e limitado para se tornar uma interface inteligente, contextual e conectada a todo o ecossistema digital da marca.

Contudo, orquestrar essa nova era da voz não é trivial. A tecnologia que permite essa naturalidade é complexa e exige uma plataforma robusta, capaz de integrar diferentes sistemas e garantir que a conversa seja sempre inteligente e segura.

O renascimento da voz, portanto, não é apenas uma questão de adotar uma nova ferramenta, mas de escolher a arquitetura certa. As empresas que entenderem que por trás de uma voz perfeita existe uma engenharia de ponta sairão na frente, transformando cada interação em uma experiência memorável e, finalmente, fazendo as pazes do cliente com o atendimento por telefone, conclui o Fábio.



purple\_queue\_CANVA

MAIS VENDAS, MENOS LUCRO

# O GARGALO OPERACIONAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Liderança sem rotina, operação sem método e decisões sem blindagem jurídica ajudam a explicar por que muitos negócios ganham clientes, mas travam na rentabilidade e na consistência

Crescer segue como prioridade absoluta para o empresariado. Pesquisa do International Business Report (IBR), da Grant Thornton, mostra que 86% das empresas brasileiras projetam aumento de receita em 2026. O problema é que, para uma parcela relevante delas, o avanço comercial não está sendo acompanhado por estrutura operacional, disciplina de gestão e segurança jurídica. O resultado aparece de forma silenciosa, mas recorrente: retrabalho, decisões desalinhadas, caixa pressionado, conflitos internos e um ambiente de trabalho cada vez mais tomado pela urgência.

A fotografia é conhecida de muitos empresários e executivos. O negócio vende mais, ganha novos clientes, amplia equipe e até projeta expansão, mas a operação não acompanha. A rotina fica mais caótica, a liderança mais reativa e a empresa passa a trabalhar muito para sustentar um crescimento que, na prática, nem sempre se converte em margem, previsibilidade ou saúde organizacional.

Esse tipo de distorção ajuda a explicar por que tantas empresas chegam ao novo ano carregando gargalos antigos. Em fevereiro, uma análise repercutida pela Confederação Nacional dos Contadores mostrou que pendências acumuladas do ano anterior seguem entre os principais obstáculos para os negócios em 2026, travando desde emissão de documentos e acesso a crédito até rotinas fiscais, trabalhistas e operacionais.

Para Flávio Lettieri, mentor de líderes com mais de 30 anos de experiência e autor do livro *Ansiedade – aprenda a conviver com ela e equilibrar bem-estar e produtividade*, o erro de muitas empresas está em confundir planejamento com capacidade real de execução.

“Existe uma distância muito grande entre o que a empresa decide e o que ela consegue executar na prática. Muita gente ainda acredita que ter estratégia é suficiente. Não é. Se a liderança não consegue transformar decisão em rotina, prioridade e acompanhamento, a estratégia morre antes de chegar na operação”, afirma.

Segundo ele, um dos maiores problemas do ambiente corporativo atual é a cultura da urgência disfarçada de produtividade. “Hoje há empresas com excesso de metas, de reuniões, de urgências e pouca clareza operacional. Quando tudo vira prioridade, nada é executado com eficácia. E essa conta aparece depois no desgaste da equipe, no retrabalho e no resultado”, diz.

### Quando crescer custa mais do que deveria

A percepção de que o crescimento, por si só, não garante saúde empresarial também aparece na ponta financeira. Para Lucas Oliveira, da LCS Contabilidade, muitos negócios ainda operam sob uma lógica perigosa: faturam mais, mas não necessariamente constroem uma empresa mais eficiente.

“Muitas empresas não têm um problema de venda. Têm um problema de estrutura. O empresário olha o aumento do faturamento como sinal



Kerolis\_C\_du\_Fevais\_CANVA

de evolução, mas nem sempre percebe que a operação está ficando mais cara, mais confusa e menos previsível”, afirma.

Na prática, isso significa que a empresa pode estar crescendo comercialmente e, ao mesmo tempo, perdendo capacidade de controle. Processos pouco claros, rotina financeira frágil, baixa integração entre áreas e ausência de acompanhamento gerencial criam um cenário em que o negócio até se movimenta, mas perde eficiência a cada nova camada de complexidade.

“A conta da desorganização raramente aparece de uma vez. Ela vai sendo drenada no dia a dia, em atraso, erro, retrabalho, custo operacional e perda de margem. Quando o empresário percebe, já está trabalhando mais, faturando mais e lucrando menos”, diz Lucas.

A leitura faz sentido em um ambiente econômico no qual eficiência deixou de ser diferencial e passou a ser condição de sobrevivência. Dados do IBGE sobre demografia empresarial mostram que a dinâmica de entrada, saída e sobrevivência de empresas continua sendo um retrato importante da vulnerabilidade estrutural de muitos negócios no país, especialmente daqueles que crescem sem consolidar processos e gestão.

### O problema também é jurídico

Se a desorganização impacta a execução e o caixa, ela também costuma abrir brechas jurídicas importantes. E, na prática, isso tende a

aparecer justamente quando a empresa já está maior, mais exposta e mais cara de corrigir.

Para Adriana Barros, advogada empresarial, um dos erros mais recorrentes entre empresas em fase de crescimento é investir em expansão antes de estruturar a base de decisão do negócio.

“Muitas empresas estruturam vendas antes de estruturar decisões. Crescem sem revisar contrato social, sem alinhar papéis entre sócios, sem formalizar regras de governança e sem revisar riscos básicos da operação. Isso pode funcionar por um tempo, mas normalmente cobra um preço alto depois”, afirma.

Segundo ela, a falta de blindagem jurídica não costuma se apresentar como um problema no início. Ela se manifesta quando há pressão, divergência, mudança de fase ou disputa por poder dentro da própria empresa.

“Quando a empresa cresce sem governança, o problema não aparece no momento mais leve da operação. Ele aparece quando o negócio já está mais complexo, com mais pessoas envolvidas, mais dinheiro em jogo e mais risco reputacional. Aí, o que poderia ter sido prevenido com estrutura vira conflito, passivo e desgaste”, diz.

Na avaliação da advogada, há uma tendência de muitos empresários tratarem estrutura jurídica como burocracia, quando, na verdade, ela funciona como proteção do próprio crescimento. “Blindagem jurídica não é excesso de formalidade. É o que impede o crescimento de virar fragilidade.”

### Liderança sob pressão: o elo entre cultura, produtividade e desgaste

A desorganização também não se limita aos processos. Ela recai, inevitavelmente, sobre as pessoas. E, em especial, sobre quem lidera.

É nesse ponto que a visão de Flávio ganha força. Para ele, o ambiente empresarial brasileiro ainda romantiza uma ideia de alta performance sustentada por improviso, excesso de esforço e sobrecarga. O problema é que esse modelo até pode gerar resultado no curto prazo, mas dificilmente é sustentável.

“Existe uma visão equivocada de que performance vem de cobrança constante, velocidade e pressão. Mas performance real depende de método, clareza e repetição de bons comportamentos. Treinamento que não muda comportamento é evento”, afirma.

Na prática, isso significa que o papel da liderança não é apenas cobrar entrega, mas organizar contexto, alinhar prioridades e reduzir ruído. Quando isso não acontece, a empresa entra em um modo permanente de urgência. E urgência permanente costuma ser o oposto de execução de qualidade.

O tema também tem ganhado relevância institucional. Em outubro de 2025, o Ministério do Trabalho e Emprego reforçou, em evento com a Rede de Observatórios do Trabalho e o Dieese, que saúde mental no ambiente profissional deve ser tratada como investimento em produtividade, e não como pauta periférica de bem-estar.

Para Flávio, esse é um ponto central para empresas que querem crescer sem adoecer a operação. “Quando a execução melhora, a saúde do time melhora junto. Porque o que mais adoce a equipe não é só o volume de trabalho. É falta de clareza, ruído de comunicação, prioridade mal definida e sensação de que tudo depende de apagar incêndio.”

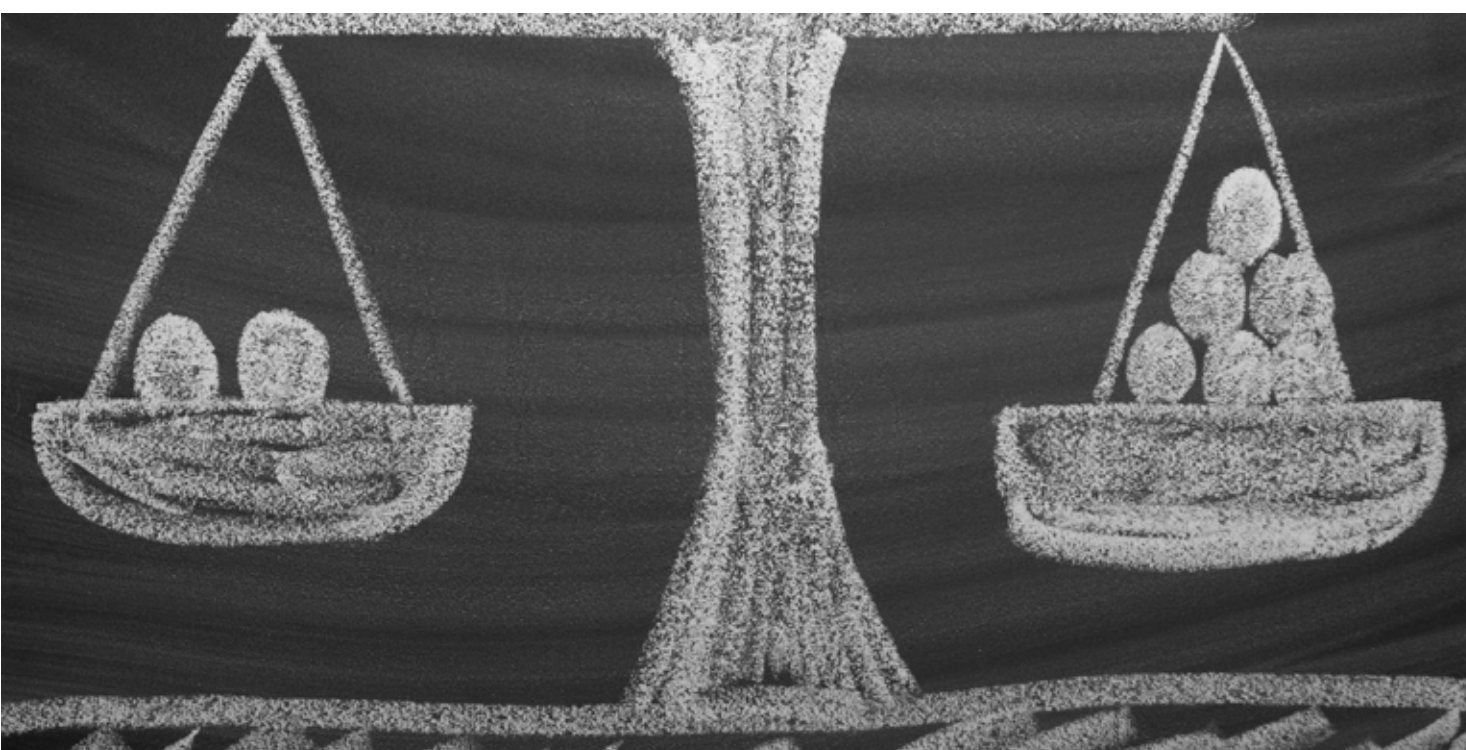
A empresa cresce em complexidade antes de crescer em maturidade. O consenso entre os especialistas ouvidos é que muitas empresas brasileiras ainda estão tentando escalar sem revisar a forma como operam. E isso cria uma ilusão perigosa: a de que o crescimento está consolidado quando, na verdade, ele ainda está sendo sustentado por esforço excessivo, improviso e baixa previsibilidade.

A maturidade empresarial, nesse contexto, não está apenas em vender mais ou ocupar mais mercado. Ela está em conseguir repetir resultado com menos ruído, mais clareza, mais segurança e menos desperdício.

“O empresário brasileiro aprendeu a vender sob pressão. Agora ele precisa aprender a crescer com estrutura”, resume Lucas Oliveira.

Flávio vai na mesma linha. “A maioria das empresas não falham por falta de inteligência. Falham porque não conseguem transformar direção em consistência. Em 2026, não vai se destacar quem tiver mais ideias. Vai se destacar quem conseguir executar melhor, com mais clareza e menos desgaste.”

Adriana fecha o diagnóstico com um alerta que vale para negócios de todos os portes: “Crescer sem método pode até parecer um avanço no começo. Mas, sem estrutura, o que cresce junto é o risco.”



Yavor\_Maydinov\_CANVA