

## A ERA DO CLIENTE IMPACIENTE

## QUANTO TEMPO A SUA EMPRESA TEM ANTES DE PERDER UMA VENDA? ➡➡ Leia na página 8



## Consumo resiste, mas endividamento recorde expõe risco de lucro menor nas empresas

Juros elevados, renda comprometida e calendário de grandes eventos pressionam margem e caixa de companhias em 2026

Mesmo com sinais de resiliência do consumo no Brasil, o ambiente para as empresas em 2026 ficou mais complexo. O endividamento das famílias atingiu 49,9% da renda acumulada em 12 meses em fevereiro, maior nível da série histórica do Banco Central do Brasil.

Ao mesmo tempo, a inadimplência segue elevada e a taxa básica de juros permanece em patamar restritivo, o que pressiona crédito, parcelamentos e capacidade de compra. Para companhias expostas ao varejo e serviços, o risco agora é claro: vender mais sem necessariamente ganhar mais.

A leitura ganhou força após a divulgação de novos indicadores econômicos e das projeções mais recentes do mercado para crescimento moderado em 2026. Para Ravell Nava, especialista em expansão empresarial, marketing e performance comercial e CEO da BRL Educação, a combinação entre consumo ativo e rentabilidade comprimida já aparece no dia a dia. “Há empresas batendo meta de faturamento e piorando resultado. Quando o custo sobe e o caixa não acompanha, o crescimento vira armadilha”, afirma.

Juros altos mudam comportamento de compra - Nas últimas semanas, o mercado passou a recalibrar as expectativas para juros e inflação no Brasil, mantendo o custo do dinheiro elevado por mais tempo. Isso afeta diretamente setores dependentes de parcelamento,



Ravell Nava

“Há empresas batendo meta de faturamento e piorando resultado. Quando o custo sobe e o caixa não acompanha, o crescimento vira armadilha”

ticket médio maior e crédito ao consumidor, como eletrodomésticos, moda, turismo e serviços recorrentes.

Outro fator relevante é o maior comprometimento de renda das famílias

com dívidas bancárias e financiamentos. Na prática, sobra menos espaço no orçamento para compras não essenciais, tornando o consumidor mais seletivo e sensível a preço, promoções e conveniência.

“Venda hoje exige inteligência comercial. O consumidor continua comprando, mas compara mais, posterga decisão e troca marca com facilidade. Quem não acompanha isso perde margem para sustentar volume”, diz Nava.

Copa do Mundo e feriados elevam receita mas também custos - O calendário de 2026 adiciona novas variáveis. O país terá dez feriados nacionais e nove pontos facultativos, além da Copa do Mundo FIFA 2026 no meio do ano. Eventos desse porte costumam impulsionar bares, restaurantes, delivery, turismo, eletrônicos e publicidade, mas também elevam custos com equipe temporária, logística, estoque e mídia.

Segundo o estrategista, muitas empresas erram ao interpretar o pico de demanda como ganho automático. “A Copa pode aumentar vendas, mas também aumenta custo de operação. Se o empresário entra sem planejamento, vende mais e sobra menos dinheiro.”

O que empresários devem acompanhar agora - Para Nava, três indicadores serão decisivos nos próximos meses: geração de caixa operacional, margem líquida por canal de venda e dependência de parcelamentos. Empresas que crescem apenas em receita podem enfrentar deterioração silenciosa de resultado. “2026 tende a separar quem administra negócio por vaidade de faturamento e quem opera por lucro real. O mercado vai premiar eficiência”, finaliza.

### A nova fronteira dos robôs humanoides nas empresas

Durante décadas, imaginar robôs convivendo com humanos era coisa de desenho animado. ➡➡

### Consórcio imobiliário: seis dicas para acertar na compra da casa própria

Crescimento na adesão reflete busca por alternativas sem juros e com mais planejamento para conquistar o imóvel próprio. ➡➡

### Conheça 3 estratégias de crescimento e otimização na gestão no franchising

Expansão do setor impulsiona investidores que operam várias unidades e exige mais eficiência na gestão financeira e operacional das franquias. ➡➡

### O custo silencioso que drena as empresas brasileiras sem aparecer no balanço

Estudo aponta que empresas com processos desorganizados perdem até 30% da receita anual por falhas operacionais e retrabalho, sendo o adversário da competitividade. Milhares de empresas brasileiras perdem uma parcela significativa do faturamento sem que esse prejuízo apareça em nenhum relatório financeiro. ➡➡

Para informações sobre o

**MERCADO FINANCEIRO**

faça a leitura do QR Code com seu celular



### Negócios em Pauta

Reprodução: <https://marketingmagalucloud.com/>



### Magalu Cloud debate escala, liderança e futuro da tecnologia na Gramado Summit

A Magalu Cloud, serviço de nuvem pública do grupo Magalu, estará presente na Gramado Summit com uma programação que convida ao debate sobre pilares estratégicos para o desenvolvimento do setor de tecnologia. De 6 a 8 de maio, serão cerca de 20 palestras com executivos, especialistas e parceiros da marca, que é a patrocinadora principal do maior evento de inovação do país. Entre os nomes de destaque estão Luiza Helena Trajano, presidente do conselho de administração do grupo Magalu, André Fátala, vice-presidente de plataformas da companhia, Caio Gomes, Chief AI Officer do grupo, Rodrigo Schiavini, diretor de revenue da Magalu Cloud e Thiago Caserta, Head de Plataformas e IA da Magalu Cloud. Confira a programação completa, que está disponível no link: <https://marketingmagalucloud.com/>. ➡➡ [Leia a coluna completa na página 3](#)

### News@TI

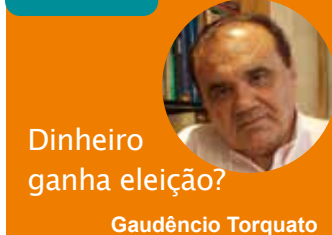
Reprodução: <https://www.even3.com.br/sustentare-wipis-2026-688492/>



### Webinário gratuito, online e com certificado | HIDS - Sustentare-WIPIS 2026

@Junte-se gratuitamente ao webinário do HIDS no Sustentare-WIPIS 2026 e participe da discussão sobre: Construindo um hub de inovação como uma estrutura estratégica para ciência, inovação e transições sustentáveis. Evento gratuito, online e com certificado. Data: 13/05 - 17h às 18h30. Inscreva-se: <https://www.even3.com.br/sustentare-wipis-2026-688492/> Nosso convidado é Roberto Donato da Silva Junior - Cientista social, doutor em Ambiente e Sociedade pela Unicamp. Professor da Faculdade de Ciências Aplicadas e do Nepam/Unicamp, diretor executivo de sustentabilidade da Unicamp e coordenador geral do HIDS. Os participantes devidamente inscritos nas atividades receberão certificados. Para garantir sua participação, é necessário realizar a inscrição e sinalizar seu interesse na atividade por meio da programação do evento, na aba direita da plataforma. ➡➡ [Leia a coluna completa na página 2](#)

### Política



Dinheiro ganha eleição?

Gaudêncio Torquato

➡➡ [Leia na página 2](#)

### Ética e Integridade



Integridade em jogo na estratégia de combate a golpes da Meta

Denise Debiasi

➡➡ [Leia na página 6](#)

Dinheiro  
ganha eleição?

Gaudêncio Torquato (\*)

O dinheiro ganha pleitos eleitorais?

A pergunta, tão antiga quanto as primeiras disputas políticas organizadas, ressurge com força em tempos de campanhas milionárias, marketing digital sofisticado e estruturas eleitorais cada vez mais profissionalizadas. À primeira vista, a resposta parece óbvia: sim, o dinheiro é decisivo. Mas a realidade, como quase tudo na política, é mais complexa.

Não há dúvida de que o dinheiro exerce papel central nas eleições. Ele financia campanhas, estrutura equipes, amplia a presença midiática, impulsiona candidaturas nas redes sociais e garante capilaridade territorial. Sem recursos, candidatos tornam-se invisíveis. E, na política contemporânea, invisibilidade é sinônimo de derrota. A máxima “quem não é visto não é lembrado” tornou-se ainda mais contundente na era da comunicação em tempo real.

Historicamente, campanhas mais bem financiadas tendem a largar na frente. O acesso a recursos permite pesquisas qualitativas, definição de estratégias mais precisas, produção de conteúdo profissional e ocupação de espaços privilegiados no imaginário do eleitor. O dinheiro, nesse sentido, não apenas viabiliza campanhas — ele potencializa narrativas.

Mas há um limite para o poder do dinheiro. Ele não cria, por si só, legitimidade, carisma ou conexão com o eleitor. Pode amplificar uma mensagem, mas não substituir seu conteúdo. Pode impulsionar uma candidatura, mas não garante sua aceitação. Em muitos casos, o excesso de recursos, associado a estruturas artificiais, gera desconfiança e rejeição.

A história política brasileira e internacional está repleta de exemplos de candidaturas ricas derrotadas por campanhas mais enxutas, porém mais autênticas. Veja-se a campanha de Fernando Henrique, candidato à prefeitura municipal de São Paulo, contra Jânio Quadros, em 1985. FHC tinha um programa exuberante, dirigido por uma das melhores equipes de marketing político do país, enquanto Jânio usava apenas a presença ao vivo na sala de gravação da TV RECORD, na época localizada na avenida Miruna. Enquanto Fernando Henrique apresentava um vasto programa de serviços e obras, Jânio tinha como eixo de seu discurso o combate aos criminosos. Fazia questão de repetir as mesmas falas contra a bandidagem. No último dia da votação, FHC chegou a sentar na cadeira de prefeito para tirar uma foto, certo de que, como favorito, ia ganhar o pleito por larga margem. Perdeu a eleição. Jânio ganhou por pequena diferença.

Isso ocorre porque o eleitor não é um ente passivo. Ao contrário do que se imaginava em tempos de propaganda unidirecional, o cidadão con-

temporâneo filtra, compara, critica e reage. A abundância de informação — ainda que muitas vezes contaminada por desinformação — amplia sua capacidade de julgamento.

Nesse contexto, emerge uma equação mais sofisticada: dinheiro é condição necessária, mas não suficiente. Ele funciona como combustível, mas o motor continua sendo a mensagem. E essa mensagem precisa dialogar com aquilo que, em última instância, move o voto: as condições concretas de vida.

O eleitor decide com base no que sente no bolso, na mesa e no cotidiano. Se o dinheiro da campanha não consegue dialogar com essas dimensões — se não traduz expectativas reais em propostas críveis — ele se torna apenas barulho. E barulho, em excesso, pode afastar.

Além disso, há um fator muitas vezes negligenciado: o chamado imponderável da política. Episódios inesperados — uma crise, um escândalo, uma fala infeliz, um evento emocionalmente mobilizador — podem redefinir cenários em questão de dias. Nenhuma quantia é capaz de blindar completamente uma candidatura contra o imprevisível.

Outro aspecto relevante diz respeito à origem e ao uso dos recursos. Em um ambiente de crescente vigilância institucional e social, o dinheiro passou a carregar também um peso ético. Recursos mal explicados, gastos excessivos ou sinais de abuso podem transformar vantagem em vulnerabilidade. O eleitor, cada vez mais sensível ao tema da corrupção, tende a penalizar excessos.

Por fim, é preciso considerar a mudança estrutural no ecossistema da comunicação. As redes sociais democratizaram, em parte, o acesso à visibilidade. Embora também demandem investimento, permitem que mensagens orgânicas, autênticas e bem calibradas alcancem grande repercussão com custos relativamente menores. Nesse novo ambiente, criatividade, timing e conexão emocional podem, em certos casos, compensar limitações financeiras.

Portanto, o dinheiro não ganha eleições sozinho — mas sua ausência quase sempre as perde. Ele é instrumento, não destino. É meio, não fim. Sua eficácia depende da inteligência estratégica, da coerência do discurso e, sobretudo, da sintonia com o eleitor.

Em última análise, eleições continuam sendo decididas por pessoas, não por cifras. E pessoas votam não apenas no que veem, mas no que sentem, no que esperam e no que acreditam. O dinheiro pode abrir portas, mas não atravessa, por si só, o coração do eleitor.

Eis a síntese: campanhas podem ser compradas; votos, não.

(\*) Escritor, jornalista, professor titular da USP e consultor político.

Big Techs apresentam resultados  
(espetaculares) e planos para o futuro

Na semana passada quatro das maiores empresas de tecnologia do mundo apresentaram os resultados do primeiro trimestre e os planos para os próximos.

Vivaldo José Breternitz (\*)

O cenário é similar para todas: Amazon, Meta, Microsoft e Google valem, ganham e gastam montanhas de dinheiro.

Segundo o boletim *TechDrop*, essas empresas representam cerca de 15% do mercado de ações americano (o maior do mundo), valendo um total de US\$ 11,5 trilhões de dólares, o equivalente a cinco vezes o PIB do Brasil.

Suas receitas combinadas aproximaram-se dos US\$ 430 bilhões, com a Amazon na liderança (US\$ 181 bilhões, crescimento de 17%), seguida pelo Google (US\$ 110 bilhões, +22%), Microsoft (US\$ 83 bilhões, +18%) e finalmente, a Meta, que foi quem mais cresceu (US\$56 bilhões, 33%).

Essas empresas também tiveram despesas altíssimas: somente durante o primeiro trimestre, as quatro alocaram US\$ 133 bilhões em investimentos em inteligência artificial (datacenters, chips, energia etc.), e ao que parece não pretendem reduzir o ritmo, pois ao que consta devem dispendir cerca de US\$ 725 bilhões neste ano; até 2028, o Morgan Stanley estima que elas vão gastar US\$ 2,9 trilhões.

Do ponto de vista dos investidores, o cenário não parece tão bom: apesar de os



Darren415\_CANVA

números espetaculares, que superaram todas as metas, suas ações não tiveram desempenhos brilhantes: Meta e Microsoft caíram, 10% e 4% respectivamente, Amazon permaneceu estável e apenas as ações do Google tiveram desempenho positivo, subindo 7%.

Mesmo com essas empresas deixando claro que vão investir ainda mais em data centers neste ano, as ações da Nvidia, principal fornecedora de chips e equipamentos similares para essas estruturas, caíram 5%. Isso ocorreu em função das

quatro grandes terem deixado claro que parte de seus investimentos vai para desenvolvimento e produção de seus próprios chips, pensando em deixar de depender da Nvidia e de outros produtores desses componentes.

É oportuno lembrar que a Nvidia é maior empresa do mundo em valor de mercado: em fevereiro passado valia cerca de US\$ 4,6 trilhões.

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

Inscrições abertas para olimpíada de  
matemática para professores

Já estão abertas as inscrições para a 1ª Olimpíada de Professores da OBMEP Mirim, iniciativa inédita do Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA) voltada a docentes do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental. A competição busca fortalecer a formação em matemática e valorizar o ensino da disciplina nos anos iniciais da educação básica. O prazo vai até 29 de maio, com inscrições pelo site.

Promovida em parceria com a B3 Social e com apoio acadêmico da Associação Nacional dos Professores de Matemática da Educação Básica (ANPMat), a olimpíada amplia as ações do IMPA para estimular o aprendizado de matemática nas escolas, que incluem também a OBMEP, (Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas), voltada a alunos do 6º ano do Ensino Fundamental ao 3º ano do Ensino Médio, e a OBMEP Mirim, destinada a estudantes do 2º ao 5º ano.

Para Marcelo Viana, diretor-geral do IMPA, a iniciativa devolve ao docente, especialmente dos anos iniciais, o protagonismo que lhe é devido no cenário da educação brasileira. “Tenho certeza de que vai contribuir muito para disseminar o gosto pela matemática entre nossos mestres”, afirma.

Quem pretende participar da Olimpíada é a professora Nancy Rosa, que leciona na Escola Municipal Capistrano de Abreu, na zona sul do Rio de Janeiro. “Acho que a Olimpíada é uma



iniciativa que vai servir como estímulo para diversos professores. Ano passado, participei de um curso de formação voltado a professores da OBMEP Mirim e minha mente expandiu. Vi que era possível trabalhar o raciocínio lógico e chegar aos resultados de maneiras diferentes”, conta.

Podem participar professores com matrícula ativa em escolas públicas (municipais, estaduais ou federais) ou privadas de todo o Brasil que lecionam nos anos iniciais do Ensino Fundamental. A inscrição é gratuita para docentes da rede pública e custa R\$ 45 para professores da rede privada.

Segundo Fabiana Prianti, head da B3 Social, frente de investimento social privado da bolsa do Brasil, a iniciativa reforça o papel transfor-

mador da educação. “Apoiar iniciativas voltadas ao ensino da matemática é fundamental, pois esse conhecimento é um instrumento poderoso para a redução das desigualdades sociais e para a preparação das pessoas diante dos desafios econômicos. É por meio da educação que conseguimos transformar realidades, ampliar oportunidades e construir um futuro mais justo.”

Responsável pelo suporte acadêmico à competição, a presidente da ANPMat, Sumaia Almeida Ramos, destaca a importância da participação dos docentes. “Esta primeira Olimpíada nasce do reconhecimento de que os professores dos anos iniciais têm um papel decisivo na construção das bases do pensamento matemático dos estudantes. Nossa expectativa é que a iniciativa contribua para fortalecer a identidade profissional dos docentes, inspirar práticas inovadoras em sala de aula e fomentar uma cultura de valorização do ensino de matemática desde os primeiros anos escolares.”

A prova será realizada em fase única no dia 17 de outubro de 2026, às 14h30 (horário de Brasília), em centros de aplicação distribuídos pelo país. Os participantes terão três horas para resolver as questões.



## News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

TOTVS reduz em 46% tempo de implantação  
de ERPs

A TOTVS, maior empresa de tecnologia do Brasil, tem conseguido reduzir em 46% o tempo de implantação de sistemas de gestão com o uso de inteligência artificial. Os chamados aceleradores de implantação automatizam etapas que tradicionalmente exigiam grande volume de trabalho manual, como análise de documentação, configuração do ambiente, parametrização do sistema e migração de dados. Os ganhos já observados em projetos são significativos. Em algumas etapas da implementação, atividades que antes demandavam cerca de 480 horas de trabalho passaram a ser concluídas em apenas 22 horas. Na prática, isso pode reduzir projetos de implantação que levavam até 3 meses para cerca de 1 mês, dependendo do porte e da complexidade da empresa (<https://www.totvs.com/>).

## “Só a Samsung Tem”

A Samsung anuncia sua nova campanha para a temporada de futebol de 2026 com o conceito “Só a Samsung Tem”, que traduz a forma como o brasileiro vive o esporte dentro e fora de campo. Com foco em conexão emocional, cultura e tecnologia, a iniciativa mostra como a marca se prepara para um dos momentos mais relevantes do calendário, levando para qualquer ambiente uma sensação de estádio. “O futebol é parte da identidade do brasileiro, é um ritual que reúne amigos, famílias e mobiliza o país inteiro. Com a campanha ‘Só a Samsung Tem’, queremos mostrar como a Samsung se prepara para esse momento junto com o consumidor, conectando essa paixão com tecnologia e criando novas formas de viver cada partida, independentemente do lugar”, afirma Thiago Cesar, diretor de marketing de Consumer Electronics da Samsung Brasil (<https://www.samsung.com/br/>).

## Editorias

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

*Comercial:* comercial@netjen.com.br

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

*Webmaster/TI:* Fabio Nader; *Editoração 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.

# Mercado eleva previsão da inflação para 4,89% este ano

A previsão do mercado financeiro para o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), referência oficial da inflação no país, passou de 4,86% para 4,89% este ano

A estimativa está no Boletim Focus de ontem (4), pesquisa divulgada semanalmente pelo Banco Central (BC) com a expectativa de instituições financeiras para os principais indicadores econômicos.

Com a guerra no Oriente Médio pressionando o preço dos combustíveis e a inflação, a previsão para o IPCA deste ano foi elevada pela oitava semana seguida, estourando o intervalo da meta que deve ser perseguida pelo BC, que é de 3%, com intervalo de tolerância de 1,5 ponto percentual. Ou seja, o limite inferior é 1,5% e o superior, 4,5%.

Em março, a alta dos preços em transportes e alimentação fez a inflação oficial do



Pressionando o preço dos combustíveis e a inflação, a previsão para o IPCA deste ano foi elevada pela oitava semana seguida.

mês fechar em 0,88% – ante 0,7% em fevereiro. O IPCA acumulado em 12 meses ficou em 4,14%, de acordo com o IBGE. Para alcançar a meta de inflação, o Banco Central usa como principal instrumento a taxa básica de juros, a Selic, definida atualmente em 14,5% ao

ano pelo Comitê de Política Monetária (Copom) do BC.

Nesta edição do Focus, a estimativa dos analistas de mercado para a taxa básica até o fim de 2026 permaneceu em 13% ao ano. Para 2027 e 2028, a previsão é que a Selic seja reduzida

para 11% ao ano e 10% ao ano, respectivamente. Em 2029, a taxa deve ficar em 10% ao ano. A estimativa das instituições financeiras para o crescimento da economia brasileira este ano permaneceu em 1,85%.

Para 2027, a projeção para o Produto Interno Bruto (PIB, a soma dos bens e serviços produzidos no país) caiu de 1,8% para 1,75%. Para 2028 e 2029, o mercado financeiro estima expansão do PIB em 2% para os dois anos. Em 2025, a economia brasileira cresceu 2,3%. Com expansão em todos os setores e destaque para a agropecuária, o resultado representa o quinto ano seguido de crescimento. A previsão da cotação do dólar está em R\$ 5,25 para o final deste ano (ABr).

## Fiocruz oferece curso gratuito sobre bets e saúde mental

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) Brasília, em parceria com o Ministério da Saúde, quer qualificar profissionais da saúde para lidar com os impactos dos jogos de aposta (bets) na população brasileira. Para isso, a instituição vai ofertar a profissionais de saúde o curso Jogos de Aposta: Cuidado na Rede de Atenção Psicossocial, que está com inscrições abertas até 2 de junho por meio do site: (<https://www.fiocruzbrasil.br/fiocruz.br/jogos-de-aposta-cuidado-na-rede-de-atencao-psicossocial-raps/>).

Voltada para trabalhadores da Rede de Atenção Psicossocial e da Atenção Primária, a formação será ofertada na modalidade a distância, com carga horária de 45 horas. Serão ofertadas, ao todo, 20 mil vagas para o curso em todo o país. Em nota, a Fiocruz avalia que as bets têm ampliado presença no Brasil, impulsionadas por plataformas digitais e pela inserção em diferentes setores da cultura.

“O fenômeno, de alcance massivo, tem gerado novos desafios para os serviços de saúde, especialmente diante do aumento de casos que envolvem prejuízos sociais, emocionais e financeiros, atingindo inclusive crianças e adolescentes”. Estruturado em quatro módulos, o curso aborda desde o contexto histórico e os impactos contemporâneos dos jogos de aposta até estratégias de prevenção, intervenções psicossociais e fortalecimento do trabalho em rede. O conteúdo inclui atividades práticas voltadas à realidade dos serviços de saúde.

Segundo a Fiocruz, a formação tem como foco o desenvolvimento de competências como identificação de comportamentos de risco, construção de projetos terapêuticos singulares, acolhimento de famílias e atuação integrada no território. Os participantes que concluírem o curso receberão certificado digital gratuito, emitido automaticamente pela plataforma (ABr).

## Inscrições para formação de professores de matemática vão até o dia 15

O Ministério da Educação (MEC), com o apoio da Universidade Federal do Ceará (UFC), recebe até o dia 15 de maio inscrições para o curso de aperfeiçoamento Conhecimentos Profissionais para o Ensino de Matemática na Educação Básica. A atividade é voltada a professores efetivos ou temporários do 5º ou 6º ano do ensino fundamental ou que exerçam a função de formadores pedagógicos.

Para participar, os professores devem pertencer a escolas devidamente registradas no MEC e vinculadas a antes que tenham aderido formalmente ao Compromisso Nacional Toda Matemática. As inscrições podem ser feitas no formulário disponível no site do MEC. São ofertadas 100 vagas para cada unidade da federação participante. Metade será destinada a professores do 5º ano do ensino fundamental e o restante aos do 6º ano.

O curso soma 180 horas de carga horária, estruturado

pelo Instituto UFC Virtual (IUUVI) e pelo Centro de Excelência em Políticas Educacionais (CENPE) na modalidade a distância. A grade mescla encontros obrigatórios por vídeo com atividades no ambiente virtual. Também estão programados até dois encontros presenciais em locais a serem definidos pela coordenação do curso. Nesse caso, o MEC, em parceria com a UFC, cobrirá os gastos dos participantes. A ida dependerá somente da autorização dos dirigentes municipais ou secretários estaduais.

Receberão o certificado os participantes que cumprirem frequência mínima de 75% nas tarefas síncronas, ou seja, atividades feitas com os colegas, ao mesmo tempo. As informações sobre o processo seletivo e o curso estão disponíveis no edital, na página da UFC: (<https://virtual.ufc.br/index.php/editais/6188/edital-iiuvi-no-001-2026/>) - (ABr).

## Quem não domina "Skills" já começa a ficar para trás na era da IA

Renato Asse (\*)

A inteligência artificial (IA) deixou de ser apenas uma promessa tecnológica para se tornar um componente estrutural das operações empresariais. Nesse novo cenário, a forma de interagir com a tecnologia está mudando rapidamente e reposicionando o que significa ser um profissional relevante.

A ascensão das chamadas “Skills”, impulsionadas por plataformas como a Anthropic, consolida essa virada. Na prática, elas funcionam como estruturas inteligentes que executam tarefas completas e podem ser reutilizadas no dia a dia. Mais do que escrever código ou dominar prompts isolados, o diferencial passa a ser a capacidade de estruturar soluções reutilizáveis, integradas e orientadas a resultado. Em muitos contextos, essa habilidade já se mostra mais valiosa do que programar do zero.

Esse avanço acompanha a velocidade de adoção da própria IA. Segundo a McKinsey, cerca de 72% das empresas já utilizam inteligência artificial em ao menos uma função de negócio, um crescimento consistente nos últimos anos. Ao mesmo tempo, o Fórum Econômico Mundial projeta que 44% das habilidades dos trabalhadores precisarão ser atualizadas até 2027.

Esses números não apontam apenas para mais tecnologia, mas para uma mudança profunda na forma como o trabalho é estruturado. À medida que agentes inteligentes ganham espaço, comandos isolados deixam de ser suficientes. Surge a necessidade de organizar lógica, contexto e automação de forma contínua, e é exatamente aí que as Skills entram como evolução direta dos prompts.

Na prática, isso muda completamente a forma de trabalhar com inteligência artificial. Em vez de escrever um comando toda vez, o profissional cria uma estrutura que já sabe o que fazer e pode ser acionada sempre que necessário. Um profissional de marketing, por exemplo, pode montar uma Skill que analisa dados

de campanhas, gera relatórios e sugere otimizações automaticamente. Em vez de repetir comandos diariamente, ele passa a operar um sistema que trabalha por ele.

Ainda assim, existe resistência. Parte do mercado argumenta que essa simplificação pode reduzir a profundidade técnica ou gerar soluções frágeis. Esse raciocínio parte de uma premissa ultrapassada, a de que complexidade operacional é sinônimo de valor. Na prática, o que está acontecendo é o oposto. À medida que a execução se torna automatizada, o peso do pensamento estratégico aumenta. Criar uma Skill eficiente exige entender processos, dados e objetivos de negócio com clareza. Não se trata de apertar botões, mas de estruturar inteligência aplicada.

Outro ponto de crítica comum é a ideia de que ferramentas no-code e IA democratizam demais o acesso, reduzindo a qualidade das entregas. A história da tecnologia mostra o contrário. Ferramentas mais acessíveis ampliam o número de solucionadores de problemas, mas continuam premiando quem pensa melhor. Skills seguem essa lógica. Elas não eliminam o conhecimento, elas expõem quem realmente sabe organizar raciocínio, priorizar etapas e gerar resultado. O filtro deixa de ser técnico e passa a ser cognitivo.

O mercado já começou a fazer essa seleção. Profissionais que dominam a criação e orquestração de Skills conseguem entregar mais, mais rápido e com menos recurso. Isso não é tendência futura, é uma mudança em curso. A pergunta que fica não é se essa habilidade será relevante, mas por quanto tempo ainda será possível ignorá-la. Em um ambiente cada vez mais orientado por automação e agentes inteligentes, dominar Skills deixa de ser diferencial competitivo e passa a ser condição básica para continuar no jogo.

(\*) - É fundador da Comunidade Sem Codar (<https://lp.semcodar.com.br/pv1-q-home/>)

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

### A – Rota Sustentável

No mês em que completou 12 anos de produção, o Complexo Industrial da Nissan, em Resende (RJ), uniu a tecnologia global da marca ao desenvolvimento da comunidade local e abriu suas portas para alunos da rede pública. É o programa 'Rota Sustentável' que retomou suas visitas à fábrica com foco nos alunos dos projetos sociais da Nissan nas cidades da região: Resende, Quatis, Barra Mansa, Itatiaia e Porto Real. A iniciativa promove visitas guiadas à planta de Resende, apresentando na prática as ações que fazem da unidade uma das mais sustentáveis da Nissan no mundo.

### B – Setor Vitivinícola

A Wine Expo BH retorna para sua 2ª edição nos dias 29 e 30 de julho. Ocupando o Minascentro, o evento se firma como a feira de negócios mais importante do setor vitivinícola em Minas Gerais. Com foco estritamente B2B (Business to Business), a feira é o ponto de encontro estratégico para compradores, gestores, chefs e sommeliers de supermercados, hotéis e restaurantes. O objetivo é fomentar um ecossistema de parcerias diretas e geração de valor para toda a cadeia produtiva, com a participação de grandes marcas e networking de alto nível. Mais informações: ([www.winexpo.com.br](http://www.winexpo.com.br)).

### C – Moda Autoral

A Rede Windsor Hotéis é a empresa hoteleira oficial e apoiadora da “Festa Extraordinária”, iniciativa do Carandá 25, considerado o maior festival de moda autoral da América Latina, que está celebrando 15 anos. Serão

quatro dias de festa, que começa nesta quarta-feira (6) e vai até sábado (9), com desfiles, shows, bate-papos, oficinas e 150 marcas reunidas no Jockey Club, na Gávea, no Rio de Janeiro. Oportunidades para que pequenos empreendedores da moda possam apresentar seus trabalhos, ampliar sua visibilidade e fortalecer conexões. Mais informações: (<https://www.instagram.com/carandai25/>).

### D – Logística Urbana

O mercado de veículos utilitários de trabalho no Brasil registra um avanço relevante no primeiro trimestre deste ano, impulsionado pela procura por modelos zero quilômetro. É o que aponta um novo levantamento do Webmotors Autoinsights, ferramenta que fornece dados e informações sobre o mercado automotivo brasileiro. Entre os modelos utilitários de trabalho mais buscados, o ranking de 0KM é liderado pela Mercedes-Benz Sprinter (1º), seguida por Renault Master (2º) e Fiat Scudo (3º), evidenciando uma preferência maior por vans e furgões voltados ao transporte de carga e passageiros, segmentos essenciais para logística urbana e serviços.

### E – Indústria de Plásticos

Entre os próximos dias 7 e 13, o Think Plastic Brazil coordena a participação de uma delegação brasileira na Interpack 2026, em Düsseldorf, na Alemanha, principal feira mundial do setor de embalagens e processamento. Reconhecido como o mais importante evento do mundo no segmento, o encontro reúne cerca de três mil expositores e deve atrair mais de 170 mil visitantes de 150 países, em sua maioria, executivos de alto nível e decisores de compra, o que

reforça o caráter altamente qualificado da feira. Mais informações: (<https://thinkplasticbrazil.com/>).

### F – Qualificação Profissional

A Associação Casarão Brasil realiza, no próximo dia 15 de maio, em São Paulo, o evento oficial de lançamento do 'Programa Manuel Querino de Qualificação Social e Profissional', iniciativa desenvolvida em parceria com o Ministério do Trabalho e voltada à promoção de inclusão produtiva, autonomia e geração de renda para a população LGBTQIA+ e públicos em situação de vulnerabilidade social. São 600 vagas em cursos gratuitos de Panificação Solidária, Informática & Letramento Digital e Costura Ecológica & Upcycling. Inscrições: (<https://forms.gle/4CMkwLRa32sExSPR8>).

### G – Judicialização da Saúde

A Revista Justiça & Cidadania, em parceria com o Observatório Nacional da Saúde, promove no próximo dia 13, a partir das 8h30, em Brasília, o seminário “Sistema de Precedentes e Judicialização da Saúde”, que ocorrerá na sede do Conselho da Justiça Federal. O encontro terá coordenação acadêmica do ministro Luis Felipe Salomão, vice-presidente do STJ, que conduzirá os trabalhos reunindo ministros de tribunais superiores, especialistas em Direito da Saúde e médicos. O encontro é voltado a operadores do Direito, gestores públicos e profissionais da área da saúde. Inscrições: ([https://lnk.bio/s/jc\\_revista/Seminario\\_13maio](https://lnk.bio/s/jc_revista/Seminario_13maio)).

### H – Vagas Abertas

A Wiz Co, empresa especializada em bancassurance e distribuidora de consórcios e crédito, anuncia a abertura de vagas em algumas de suas unidades de negócios. As oportunidades estão disponíveis nas cidades de Porto Alegre, Curitiba, Florianópolis, Vitória e Santana de Parnaíba, visando preencher posições nas áreas de tecnologia e comercial, sendo quatro delas direcionadas ao segmento de consórcios, na posição de executivo de contas. Entre as posições disponíveis estão cargos como Executivo de Contas, Supervisor de Vendas, Gerente Regional, Analista de Suporte Comercial e Desenvolvedor Salesforce. Mais informações: (<https://wiz.gupy.io/>).

## Como as mulheres estão transformando o networking empresarial

Mara Leme Martins (\*)

As mulheres já representam uma presença significativa no universo empreendedor brasileiro

Dados do Sebrae mostram que o país já conta com mais de 10 milhões de mulheres empreendedoras, o que corresponde a cerca de 34% do total de donos de negócios no Brasil, um recorde histórico que reflete a crescente participação feminina no mercado de trabalho independente. Além disso, a participação feminina entre os empreendedores iniciantes, aqueles com negócios de até 3,5 anos, voltou a crescer e se aproxima de 47%, segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) mais recente.

Mesmo com esse avanço, estudos indicam que ainda persistem desafios estruturais no acesso a recursos, crédito, mercados e redes de relacionamento, o que impacta diretamente a performance e a escalabilidade dos negócios liderados por mulheres.

E é justamente nesse ponto que entra um dos fatores mais decisivos, e menos discutidos, para o sucesso de qualquer empreendimento: o networking.

Fazer contatos, conhecer as pessoas certas e construir relações de confiança sempre foi essencial para quem empreende. No entanto, os ambientes tradicionais de negócios e relacionamento ainda são majoritariamente masculinos, o que gera barreiras sutis, mas reais, para a participação feminina. Muitas vezes, não se trata de falta de competência, mas de falta de acesso aos espaços onde as decisões e oportunidades circulam.

Esse desafio se soma a outro: a sobrecarga. Muitas empreendedoras acumulam jornadas múltiplas, entre empresa, casa e filhos,

o que reduz drasticamente o tempo disponível para participar de eventos sociais, encontros informais e ambientes de relacionamento que historicamente sustentaram o networking empresarial.

Diante desse cenário, um movimento silencioso vem transformando a forma como as mulheres se conectam profissionalmente. Mais do que frequentar os mesmos espaços, elas têm modificado a lógica desses ambientes. O networking deixa de ser baseado apenas em trocas superficiais e passa a se apoiar em confiança, colaboração, escuta ativa e construção genuína de vínculos.

Esse novo modelo de relacionamento profissional valoriza menos a autopromoção e mais a construção de reputação por meio da consistência, da entrega e da reciprocidade. Em vez de disputar espaço, as mulheres tendem a criar ambientes onde mais pessoas cabem, e isso gera redes mais fortes, mais diversas e, conseqüentemente, mais produtivas.

Quando essas características passam a fazer parte da cultura dos grupos de relacionamento, o impacto não é apenas para as mulheres, mas para todo o ecossistema empreendedor. Ambientes mais colaborativos geram negócios mais sustentáveis, parcerias mais duradouras e decisões mais inteligentes.

Em 2026, o que se observa não é apenas um aumento no número de mulheres empreendendo, mas uma mudança concreta na forma como o networking é feito no Brasil. E essa transformação, silenciosa e consistente, pode ser um dos fatores mais relevantes para explicar o fortalecimento do empreendedorismo feminino nos próximos anos.

(\*) Ph.D. Vice-Presidente do BNI Brasil - Business Network International - a maior e mais bem-sucedida organização de networking de negócios do mundo.

## Planilhas se tornam obsoletas enquanto Inteligência Artificial redefine o controle administrativo nas empresas

Durante décadas, as planilhas foram o símbolo máximo do controle empresarial.

Do financeiro ao fiscal, passando por estoque, compras e gestão de clientes, elas se consolidaram como o "coração invisível" de milhares de empresas, especialmente no caso das pequenas e médias (PMEs). Esse modelo, no entanto, começa a se tornar obsoleto

Maurício Frizzarin (\*)

Em um ambiente de negócios cada vez mais complexo, dinâmico e orientado por dados, a dependência de planilhas manuais deixou de ser apenas uma limitação operacional para se tornar um risco estratégico. É nesse contexto que a Inteligência Artificial (IA) surge não apenas como tendência, mas como vetor de transformação estrutural na forma de administrar empresas.

O fato é que as planilhas são, por natureza, ferramentas estáticas. Exigem inserção manual de dados, são suscetíveis a erros humanos e, muitas vezes, não se comunicam entre si. O resultado é um ambiente fragmentado, com baixa rastreabilidade e pouca confiabilidade da informação. A nova lógica, por sua vez, é outra.

Sistemas baseados em IA operam com integração, automação e aprendizado contínuo. Mais do que substituir planilhas, eles absorvem e transformam as informações nelas contidas em dados estruturados, centralizados e acessíveis em tempo real. Na prática, isso significa que a planilha deixa de ser o ambiente onde a gestão acontece e passa a ser apenas um formato de saída, quando necessário.

Dessa forma, o que está em curso não é apenas a digitalização de processos, mas a mudança da estrutura central da gestão empresarial. Se antes o controle estava



pulverizado em múltiplas planilhas, hoje ele se concentra em plataformas online integradas, que conectam áreas, automatizam fluxos e garantem consistência de dados. Esses sistemas permitem e facilitam uma visão única e consolidada do negócio, atualização em tempo real, a rastreabilidade completa das informações, além de governança e padronização de processos. Há, ainda, um ponto importante: a flexibilidade permanece. Isso, porque muitos sistemas em nuvem continuam oferecendo a exportação de dados em formato de planilha, garantindo familiaridade ao usuário, mas sem abrir mão da robustez do ambiente centralizado.

Assim, o principal ganho com o uso de IA na gestão administrativa está na automação de tarefas repetitivas. Processos como conciliação financeira, validação fiscal, controle documental e geração de relatórios passam a ocorrer de forma automática e integrada. Como impacto direto, as empresas podem constatar: a eliminação de

retrabalho, redução de erros operacionais, aumento de produtividade e padronização de rotinas.

Os números reforçam esse movimento. Empresas que adotam IA conseguem reduzir custos operacionais entre 15% e 30%, além de gerar economias relevantes e liberar dezenas de horas mensais antes dedicadas a tarefas manuais.

Outro avanço fundamental está na mudança de abordagem. Planilhas operam em um modelo reativo, ou seja, registram o que já aconteceu. A IA, por outro lado, introduz uma lógica preditiva. Com análise de dados e algoritmos, as empresas passam a antecipar inconsistências fiscais, identificar desvios financeiros, prever demandas e gargalos, além de simular cenários futuros. Esse novo nível de inteligência reposiciona a gestão administrativa, que deixa de ser operacional e passa a ser estratégica.

Diante de tudo isso, dizer que as planilhas se tornaram obsoletas não significa que

elas desaparecerão, mas que elas passam a ocupar um papel secundário, como ferramenta de apoio, exportação ou análise pontual, enquanto o verdadeiro controle se estabelece em sistemas inteligentes, integrados e orientados por dados. Assim, a substituição das planilhas como eixo central da gestão não é apenas uma evolução tecnológica, mas uma exigência competitiva. Afinal, empresas que permanecem dependentes de controles manuais enfrentam mais risco de erro, menor capacidade de escala, dificuldades na integração de informações e baixa agilidade na tomada de decisão.

Organizações que adotam IA, por sua vez, operam com mais eficiência, precisão e inteligência. Não por acaso, a maioria das PMEs que adotam essas tecnologias relatam redução de custos e aumento de receita.

Ao final das contas, a obsolescência das planilhas é apenas o sintoma mais visível de uma transformação maior: a migração de uma gestão baseada em arquivos para uma gestão baseada em dados. Afinal, a Inteligência Artificial não apenas organiza informações. Ela as interpreta, conecta e transforma em decisão. No fim, a questão é: quanto custa continuar operando como se as planilhas ainda fossem suficientes?

(\*) Fundador e CEO da QYON Software, empresa norte-americana especializada no desenvolvimento de softwares para gestão empresarial com inteligência artificial (www.qyon.com).

## Nomeada líder no Gartner® Magic Quadrant™ de 2026 para Sistemas de Gerenciamento de Armazéns

A Infios, líder global em Execução Inteligente da Cadeia de Suprimentos, anunciou que foi reconhecida como Líder no Gartner® Magic Quadrant™ de 2026 para Sistemas de Gerenciamento de Armazéns (WMS) pelo oitavo ano consecutivo.

A Infios também foi recentemente reconhecida no Gartner® Peer Insights™ Voice of the Customer de 2025 para Sistemas de Gerenciamento de Armazéns. O relatório "Voice of the Customer", que consolida avaliações de usuários em insights acionáveis, destacou a Infios com uma pontuação média de 4,5 de 5, com base em 32 avaliações até 31 de agosto de 2025. Posicionada no canto superior direito do quadrante "Voice of the Customer", a Infios foi reconhecida como Gartner Peer Insights Customers' Choice. Anteriormente Körber Supply Chain Software, a empresa também recebeu esse reconhecimento em 2023.

"Acreditamos que ser nomeada Líder no Gartner Magic Quadrant para Sistemas de Gerenciamento de Armazéns

e a única provedora de WMS reconhecida como Gartner Peer Insights Customers' Choice reforça o compromisso da Infios em gerar resultados reais para nossos clientes, por meio de um foco inabalável em execução e inovação com propósito", afirmou Ed Auriemma, CEO da Infios. "Nosso WMS abrange desde o nível inicial até o empresarial, orquestrando pessoas, processos, robótica e automação em um único sistema escalável. É assim que impulsionamos a próxima geração de execução inteligente e conectada da cadeia de suprimentos."

O WMS da Infios integra visibilidade de estoque em tempo real, slotting avançado, gestão de mão de obra, automação e IA embarcada para viabilizar a orquestração inteligente entre fluxos de trabalho. O resultado são decisões mais rápidas, menos retrabalho e uma execução mais confiável, ajudando as organizações a melhorarem a eficiência, acelerarem a tomada de decisões e construir operações de cadeia de suprimentos mais resilientes.

## Proclamas de Casamentos

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

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

O pretendente: **CARLOS ROBERTO PRAÇA**, estado civil solteiro, filho de Luiz do Nascimento Praça e de Irene Garcia Praça, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **RENATA ALMEIDA DE ASSUNÇÃO**, estado civil solteira, filha de João Sinplício de Assunção e de Raílda Almeida Dias de Assunção, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **DEUSIMAR ARAUJO DO NASCIMENTO**, estado civil solteiro, filho de José Flor do Nascimento e de Maria Araújo do Nascimento, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **ADRIANA SAMPAIO DE SOUZA**, estado civil solteira, filha de Vicente Sampaio de Souza e de Maria Vilany Sampaio de Souza, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **GIOVANNI CARDOSO FIORIM**, estado civil solteiro, filho de Jose Carlos Fiorin e de Rita Aparecida Cardoso Fiorim, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **MELISSA DUARTE TAVARES**, estado civil solteira, filha de Francisco Luna Tavares e de Francineide Duarte Tavares, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

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

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS 15º Subdistrito - Bom Retiro Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

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

O pretendente: **LUCAS DE JESUS NASCIMENTO**, nascido em Salvador, BA (registrado no Subdistrito de Brotas em Salvador, BA), no dia 05/03/1994, profissão engenheiro, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Manoel Nephitalido Nascimento e de Maria Diva de Jesus. A pretendente: **VICTÓRIA KAROLINE MIRANDA CASTRO**, nascida em Bragança, PA, no dia 12/12/2001, profissão auxiliar administrativa, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Rosivaldo Luís Moraes Castro e de Tânia Maria Alves Miranda.

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



www.netjen.com.br

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

**TEL: 3043-4171**



BANCO BMG S.A.

Companhia Aberta - CNPJ/MF 61.186.680/0001-74 - NIRE 3.530.046.248-3  
ATA DE ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA REALIZADA EM 30 DE JANEIRO DE 2026

**Data, Hora, Local:** 30.01.2026, às 9:30h, na sede social, Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, 9º andar, sala 94, bloco 04, 10º andar, sala 101, parte, bloco 01, sala 102, parte, bloco 02, sala 103, bloco 03 e sala 104, bloco 04 e 14º andar, sala 141, bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Convocação e Presenças:** Os editais de convocação publicados no Jornal Empresas & Negócios de São Paulo, nos dias 08, 09, e 10 a 12.01.2026, a Assembleia Geral Extraordinária foi instalada, em primeira convocação, com a presença de acionistas titulares de 92,99% das ações ordinárias e 36,16% das ações preferenciais sem direito a voto de emissão da Companhia. **Mesa:** Luciana Buchmann Freire - Presidente, Amanda Visentini Rodrigues - Secretária. **Deliberações Aprovadas:** 1. Por 355.988.526 votos a favor o Plano de Outorga de Ações Restritas, que estabelece os termos e condições para que determinados talentos e colaboradores-chave da Companhia, suas controladas e demais empresas sob controle comum do grupo financeiro ("Grupo Financeiro BMG") façam jus ao recebimento de ações preferenciais de emissão da Companhia, conforme constante da Proposta da Administração da Companhia divulgada em 08.01.2026. 2. Por 355.988.526 votos a favor o Plano de Investimento em Ações da Companhia, que estabelece os termos e condições para que determinados talentos e colaboradores-chave do Grupo Financeiro BMG realizem investimentos com recursos próprios para a aquisição de ações preferenciais de emissão da Companhia com a concessão de ações preferenciais adicionais em contrapartida ao investimento efetuado, conforme constante da Proposta da Administração da Companhia divulgada em 08.01.2026. 3. Por 355.988.526 votos a favor a reforma do artigo 5º, **caput** do Estatuto Social, a fim de refletir o aumento de capital social realizado dentro do limite do capital autorizado e independentemente de reforma estatutária, por subscrição particular, conforme aprovado e homologado nas Reuniões do Conselho de Administração realizadas em 15.07.2025 e 11.09.2025, respectivamente, o qual foi homologado pelo Banco Central do Brasil em 31.10.2025. 4. Por 355.988.526 votos a favor a consolidação do Estatuto Social. **Encerramento:** Nada mais. **Acionistas e Usufrutuários Presentes:** Espólio de Flávio Pentagima Guimarães (p.p. Eduardo Fiorucci Vieira e Fabio da Costa Valente), Regina Amnes Guimarães (Usufrutuária de ações da Rivage Participações Ltda. - p.p. Eduardo Fiorucci Vieira e Fabio da Costa Valente), Ângela Amnes Guimarães (Usufrutuária de ações da Água Boa Participações Ltda. - p.p. Eduardo Fiorucci Vieira e Fabio da Costa Valente), Ricardo Amnes Guimarães (Usufrutuário de ações da São Judas Tadeu Participações Ltda. - p.p. Eduardo Fiorucci Vieira e Fabio da Costa Valente), Antônio Mourão Guimarães Neto, (p.p. Eduardo Fiorucci Vieira e Fabio da Costa Valente), BMG Participações S.A. (p.p. Eduardo Fiorucci Vieira e Fabio da Costa Valente), RAJ Participações S.A. (p.p. Eduardo Fiorucci Vieira e Fabio da Costa Valente), JUCESP nº 170.630/26-6 em 07.04.2026, Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

**ESTATUTO SOCIAL - Capítulo I - Nome - Sede - Objeto e Duração: Artigo 1º - O Banco BMG S.A.** ("Companhia") é uma instituição financeira constituída sob a forma de sociedade por ações, que se rege por este Estatuto Social e pela legislação que lhe for aplicável. **§ Único -** Com a listagem da Companhia no segmento especial de listagem denominado Nível 1 de Governança Corporativa da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), sujeitam-se a Companhia, seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal às disposições do regulamento de listagem do Nível 1 ("Regulamento do Nível 1"). **Artigo 2º -** A Companhia tem sede e for na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1830, 9º andar, sala 94, bloco 04, 10º andar, sala 101, bloco 01, sala 102, parte, bloco 02, sala 103, bloco 03 e sala 104, bloco 04 e 14º andar, sala 141, bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, CEP 04543-000, São Paulo/SP, podendo, a critério e por deliberação do Conselho de Administração e mediante a autorização das autoridades competentes, instalar ou suprimir, em qualquer parte do território nacional e no exterior, dependências, agências, filiais, sucursais ou correspondentes. **Artigo 3º -** A Companhia tem como objeto social a prática de todas as operações ativas, passivas e acessórias permitidas nas normas legais e regulamentares para o funcionamento dos bancos com carteira comercial, de investimento, inclusive câmbio, de crédito, financiamento e investimento, de arrendamento mercantil e de crédito imobiliário. **Artigo 4º -** O prazo de duração da Companhia é indeterminado. **Capítulo II - Capital Social e Ações: Artigo 5º -** O capital social, totalmente subscrito e integralizado em moeda corrente nacional, é de R\$ 3.792.104.399,22, dividido em (i) 382.836.779 ações ordinárias, todas nominativas e sem valor nominal; e (ii) 216.251.515 ações preferenciais sem direito a voto, todas nominativas e sem valor nominal. **§ 1º -** Cada ação ordinária dará direito a um voto nas deliberações da Assembleia Geral. **§ 2º -** As preferências e vantagens das ações preferenciais de emissão da Companhia consistem em: (i) prioridade em relação às ações ordinárias no reembolso do capital, em caso de liquidação da Companhia, sem prêmio; (ii) direito de participar dos lucros em igualdade de condições com as ações ordinárias; e (iii) direito de ser incluídas na oferta pública de alienação de controle estabelecida no Artigo 43 deste Estatuto Social, em igualdade de condições com as ações ordinárias. **§ 3º -** Os acionistas poderão, a qualquer tempo, converter ações da espécie ordinária em preferencial, a razão de 1 ação preferencial para 1 ação ordinária, desde que integralizadas, observado o aliciente legal. Os pedidos de conversão deverão ser encaminhados por escrito à Diretoria. Os pedidos de conversão reconhecidos e aceitos pela Diretoria deverão ser homologados na primeira reunião do Conselho de Administração que se realizar após a aprovação da conversão pela Diretoria. **Artigo 6º -** A emissão de nova espécie de ações da Companhia é facultada a aumentar seu capital social, independentemente de reforma estatutária, mediante deliberação do seu Conselho de Administração, até que este atinja o limite de 200.000.000 (duzentos milhões) de ações. Caberá ao Conselho de Administração fixar, em cada caso e dentro do limite autorizado neste Artigo, a quantidade de ações ordinárias e/ou preferenciais a serem emitidas, o local da distribuição, a forma de emissão e as condições de subscrição e integralização. **§ 1º -** Desde que realizado dentro do limite do capital autorizado, o Conselho de Administração poderá ainda: (i) deliberar a emissão de bônus de subscrição; (ii) o direito de acionista no plano aprovado pela Assembleia Geral, deliberar a outorga de opção de compra de ações a administradores e empregados da Companhia ou suas controladas, com exclusão do direito de preferência dos acionistas na outorga ou no exercício das opções de compra; e (iii) aprovar aumento do capital social mediante a capitalização de lucros ou reservas, com ou sem bonificação em ações. **§ 2º -** A emissão de novas ações ou bônus de subscrição cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa de valores, subscrição pública ou permuta por ações em oferta pública de aquisição de controle nos termos dos artigos 257 a 263 da Lei nº 6.404, de 15.12.1976, conforme alterada ("Lei das S.A."), ou, ainda, nos termos de lei especial sobre incentivos fiscais, poderá se dar sem que aos acionistas seja concedido direito de preferência na subscrição ou com redução do prazo mínimo previsto em lei para o seu exercício. **Artigo 7º -** Todas as ações da Companhia são escriturais, mantidas em conta de depósito em nome de seus titulares, junto à instituição financeira autorizada pela Comissão de Valores Mobiliários ("CVM"). **§ Único -** O custo de transferência da propriedade das ações escriturais poderá ser cobrado diretamente do acionista alienante pela instituição escrituradora, conforme venha a ser definido no contrato de escrituração de ações, observados os limites máximos fixados pela CVM. **Capítulo III - Assembleia Geral: Artigo 8º -** A Assembleia Geral, convocada e instalada conforme previsto na Lei das S.A. e neste Estatuto Social, reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por ano, nos 4 primeiros meses seguintes ao término do exercício social e, extraordinariamente, sempre que os interesses da Companhia assim exigirem. **Artigo 9º -** Compete privativamente à assembleia geral, sem prejuízo de outras atribuições determinadas por lei, regulamentação ou este Estatuto Social: (i) alterar o estatuto social; (ii) eleger ou destituir, a qualquer tempo, os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal; (iii) fixar o montante global da remuneração dos administradores e dos membros do Conselho Fiscal; (iv) tirar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras por eles apresentadas; (v) suspender o exercício de direitos de acionista, incluindo diretos de voto, de qualquer acionista ou acionistas que deixem de cumprir obrigação legal, regulamentar ou estatutária, na forma do disposto no artigo 120 da Lei das S.A.; (vii) deliberar, de acordo com proposta apresentada pela administração, sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos; (viii) deliberar sobre transformação, fusão, cisão, incorporação, ou incorporação de ações envolvendo a Companhia; (ix) deliberar sobre desdobramentos ou grupamentos de ações; (x) deliberar sobre resgate, amortização e reembolso de ações de emissão da Companhia; (xi) aprovar a apresentação de pedido de recuperação judicial e/ou extrajudicial, ou falência; (xii) deliberar a dissolução e liquidação da Companhia; (xiii) deliberar sobre o cancelamento do registro de companhia aberta na CVM; e (xiv) deliberar sobre qualquer matéria que lhe seja submetida pelo Conselho de Administração. **Artigo 10º -** A Assembleia Geral será convocada pelo Conselho de Administração, ou, nos casos previstos em lei, por acionistas ou pelo Conselho Fiscal, mediante anúncio publicado, devendo a primeira convocação ser feita, com, no mínimo, 15 dias de antecedência, e a segunda com antecedência mínima de 8 dias, observado, ainda, o disposto na regulamentação da CVM que dispõe sobre informações, pedidos de convocação, participação e votação à distância em assembleias gerais. **§ 1º -** As deliberações da Assembleia Geral serão tomadas por maioria dos votos dos acionistas presentes na assembleia, não se computando os votos em branco e as ausências, ressalvadas as exceções previstas em lei ou em acordos de acionistas arquivados na sede da Companhia e devidamente submetidos ao Banco Central do Brasil ("Bacen"), nos termos da regulamentação vigente. **§ 2º -** A Assembleia Geral só poderá deliberar sobre assuntos da ordem do dia, constantes do respectivo edital de convocação, ressalvadas as exceções previstas na Lei das S.A. **Artigo 11 -** As pessoas presentes à Assembleia Geral deverão apresentar documentos que comprovem a sua identidade, sua qualidade de acionista e o caso de acionista pessoa jurídica, a sua representação legal. **§ Único -** Observadas as restrições legais, os acionistas poderão ser representados na Assembleia Geral por mandatário, devendo, neste caso, ser apresentados ainda o instrumento de mandato e comprovante de identidade do mandatário. **Artigo 12 -** Ressalvas as exceções previstas em lei, a Assembleia Geral instalar-se-á, em primeira convocação, com a presença de acionistas que representem, no mínimo, 1/3 do capital social com direito de voto; em segunda convocação, instalar-se-á com qualquer número. **Artigo 13 -** Antes de abrir-se a Assembleia Geral, os acionistas assinarão o "Livro de Presença", indicando seu nome e a quantidade de ações de que forem titulares. **Artigo 14 -** As atas de Assembleias deverão ser lavradas no Livro de Atas das Assembleias Gerais, e poderão, caso assim aprovado na Assembleia Geral em questão, ser lavradas na forma de sumário dos fatos ocorridos e publicadas com omissão das assinaturas. **Artigo 15 -** A Administração da Companhia compete ao Conselho de Administração e à Diretoria. **§ Único -** A posse dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria estará prévia condicionada à prévia subscrição do termo de anúncio dos administradores nos termos do disposto no Regulamento do Nível 1, bem como ao atendimento dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis (incluindo a homologação de sua eleição pelo Bacen). **Artigo 17 -** O Conselho de Administração e a Diretoria, para melhor desempenho de suas funções, poderão criar comitês ou grupos de trabalho com objetivos definidos, que deverão atuar como órgãos auxiliares sem poderes deliberativos, sempre no intuito de assessorá-los. Os membros dos comitês ou dos grupos de trabalho serão designados pelo Conselho de Administração ou pela Diretoria, conforme o caso. **Artigo 18 -** Ressalvado o disposto no presente Estatuto Social, qualquer dos órgãos de administração se reúne validamente com a presença da maioria de seus respectivos membros e delibera pelo voto da maioria dos presentes. **Artigo 19 -** Dentro dos limites estabelecidos neste Artigo, a Companhia indenizará e manterá indenese seus conselheiros de administração, diretores, membros de comitês e demais empregados que exerçam cargo ou função de gestão na Companhia (em conjunto ou isoladamente "Beneficiários"), na hipótese de eventual dano ou prejuízo efetivamente sofrido pelos Beneficiários por força do exercício regular de suas funções na Companhia. **§ 1º -** Caso seja condenado, por decisão judicial, arbitral ou administrativa transitada em julgado, por agir (i) dentro de seus deveres e poderes, com má-fé, culpa, dolo ou mediante fraude; (ii) em violação à lei ou a este Estatuto Social; (iii) fora do exercício de suas atribuições ou (iv) em interesse próprio ou de terceiros, em detrimento do interesse público da Companhia, o Beneficiário deverá ressarcir a Companhia de todos os custos e despesas incorridos com a assistência jurídica. **§ 2º -** As condições e as limitações da indenização objeto do presente Artigo serão determinadas em instrumento escrito, cuja implantação é de alçada do Conselho de Administração, sem prejuízo da contratação de seguro específico para a cobertura de riscos de gestão. **Do Conselho de Administração: Artigo 20 -** O Conselho de Administração será composto de, no mínimo, 5, e no máximo, 9 membros, eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de 2 anos, sendo permitida a reeleição. O Conselho de Administração terá 1 Presidente e poderá ter até 3 Vice-Presidentes escolhidos pelos conselheiros entre seus pares. **§ 1º -** Dois membros do Conselho de Administração, no mínimo, 20 e 20%, o que for maior, deverão ser Conselheiros Independentes, expressamente declarados como tais na Assembleia Geral que os eleger. **§ 2º -** Para fins deste Estatuto Social, Conselheiro Independente caracterizar-se-á por: (i) não ser controlador direto ou indireto da Companhia; (ii) não ter exercício de voto nas reuniões do conselho de administração vinculado por acordo de acionistas que tenha por objeto matérias relacionadas à Companhia; (iii) não ser cônjuge, companheiro ou parente ou afim, em linha reta ou colateral, até segundo grau de acionista controlador, de administrador da Companhia ou de administrador de acionista controlador da Companhia; (iv) não ter sido, nos últimos 3 anos, empregado ou diretor da Companhia, de acionista controlador da Companhia, de sociedades controladas, controladas ou sob o controle comum da Companhia; (v) não ter relações comerciais com a Companhia, seu acionista controlador ou sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum da Companhia; (vi) não ocupar cargo em sociedade ou entidade que tenha relações comerciais com a Companhia ou com o seu acionista controlador, que tenha poder decisório na condução das atividades da referida sociedade ou entidade; (vii) não receber outra remuneração da Companhia, de seu acionista controlador, sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum da Companhia, além daquela relativa à atuação como membro do conselho de administração ou de comitês da Companhia, de seu acionista controlador, de suas sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum da Companhia, exceto proventos em dinheiro decorrentes de participação no capital social da companhia e benefícios advindos de planos de previdência complementar. **§ 3º -** Quando, em decorrência do cálculo do percentual referido no 1º deste Artigo, o resultado gerar um número fracionário, a Companhia deve proceder ao arredondamento para o número inteiro imediatamente superior. **§ 4º -** Os membros do Conselho de Administração, até o máximo de 1/3, poderão ser eleitos para cargos de diretores. **§ 5º -** Os cargos de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor Presidente não poderão ser acumulados pela mesma pessoa. Esta regra não se aplicará na hipótese de vacância, sendo que, nesse caso, a Companhia deve: (i) divulgar a acumulação de cargos em decorrência da vacância até o dia útil seguinte ao da ocorrência; (ii) divulgar, no prazo de 60 dias, contados da vacância, as providências tomadas para cessar a acumulação dos cargos; e (iii) cessar a acumulação no prazo de 180 dias. **§ 6º -** Findo o mandato, os membros do Conselho de Administração permanecerão no exercício de seus cargos até à investitura dos novos eleitos. **Artigo 21 -** O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês, conforme calendário fixado e, extraordinariamente, mediante convocação de seu Presidente ou de metade de seus membros, por meio de carta registrada, fax ou correio eletrônico com confirmação de recebimento, com antecedência mínima de 5 dias úteis, contendo informação detalhada sobre a ordem do dia, a data, hora e local da reunião, bem como todos os documentos necessários à tomada de decisões na respectiva reunião. **§ 1º -** As reuniões do Conselho de Administração somente serão instaladas com a presença de, no mínimo, 5 Conselheiros, devendo necessariamente, ao menos, 2 deles não serem Conselheiros Independentes. **§ 2º -** Será admiã a realização de reunião do Conselho de Administração por meio de teleconferência ou videoconferência, sendo certo que a participação remota de qualquer Conselheiro em tais reuniões, incluindo a do Presidente, será considerada presença pessoal. **§ 3º -** As deliberações do Conselho de Administração serão tomadas por maioria dos presentes, salvo quando a lei exigir quórum especial e nas hipóteses especiais previstas em acordos de acionistas arquivados na sede da Companhia e devidamente submetidos ao Bacen, nos termos da regulamentação vigente, tendo o Presidente do Conselho de Administração o voto de qualidade em caso de empate na votação. **§ 4º -** O Presidente do Conselho de Administração presidirá às reuniões do Conselho de Administração, ressalvadas as hipóteses de ausência ou impedimento temporário, previstas no Artigo 22 abaixo. **§ 5º -** O presidente de qualquer reunião do Conselho de Administração não deverá computar o voto proferido com ineficácia aos termos de qualquer acordo de acionistas que esteja devidamente arquivado na sede da Companhia e que tenha sido devidamente submetido ao Bacen, nos termos da regulamentação vigente, conforme disposto no artigo 118 da Lei das S.A. **§ 6º -** Independentemente das formalidades de convocação previstas neste Artigo, serão consideradas regulares as reuniões a que comparecerem todos os conselheiros. **Artigo 22 -** Em caso de ausência ou impedimento temporário do Presidente, o mesmo será substituído por um dos Conselheiros Vice-Presidentes ou, nesta impossibilidade, o Conselho de Administração indicará o substituto interno, dentre seus membros, desde que não seja Conselheiro Independente. Neste caso, o substituto exercerá a competência plena designada ao Presidente do Conselho de Administração, conforme o caso, inclusive o voto de qualidade mencionado no Parágrafo Terceiro do Artigo 21 acima. Em não havendo referida designação, os demais Conselheiros nomearão entre si o substituto do Presidente para atuação em reunião específica, na abertura da respectiva reunião, com estrita observância às disposições deste Artigo. **§ Único -** No caso de vacância de cargo de membro do Conselho de Administração por morte, renúncia, ou qualquer forma de impedimento permanente, o substituído será eleito pela Assembleia Geral para atuar pelo termo de mandato restante do substituído, que deverá ser convocada no prazo de até 45 dias. Ocorrendo a vaga ou impedimento definitivo do Presidente, o Conselho de Administração deliberará a indicação de um de seus membros para o cargo de Presidente do Conselho de Administração. **Artigo 23 -** Todas as deliberações do Conselho de Administração constarão de atas lavradas no Livro de Atas de Reuniões do Conselho de Administração. **Artigo 24 -** Compete ao Conselho de Administração, sem prejuízo de outras atribuições determinadas por lei, regulamentação ou este Estatuto Social: **a)** fixar a orientação geral dos negócios da Companhia e aprovar o respectivo orçamento geral; **b)** eleger e destituir os membros da Diretoria, do Comitê de Remuneração, Pessoas e Cultura da Sociedade e do Comitê de Auditoria, subordinados ao Conselho de Administração, bem como fixar-lhes as atribuições e respectivas áreas de atuação, podendo, ainda, alterar, em caráter permanente ou transitório, funções especiais, a qualquer membro da Diretoria, com a intuição que entender conveniente, respeitadas as conferidas por este Estatuto Social; **c)** fiscalizar a gestão dos membros da Diretoria, examinar a qualquer tempo os livros e papéis da Companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em vias de celebração, e quaisquer outros atos que julgar necessário; **d)** convocar a Assembleia Geral; **e)** submeter à Assembleia Geral o relatório da administração, as demonstrações financeiras da Companhia, os pareceres dos auditores independentes, relatório resumido do Comitê de Auditoria, bem como propostas para destinação dos lucros e de alteração do Estatuto Social; **f)** autorizar a participação da Companhia e a alienação da participação da Companhia, em outras sociedades não integrantes do conglomerado BMG, em valores superiores a 0,2% do Patrimônio Líquido apurado no último balanço patrimonial auditado; **g)** autorizar a alienação de bens do ativo permanente e constituir ônus reais sobre ativos imobilizados em valores superiores a 0,2% do Patrimônio Líquido apurado no último balanço patrimonial auditado; **h)** autorizar a contratação de operações da Companhia que envolvam alienação de bens móveis de sua titularidade, cujos valores envolvidos sejam superiores a 0,2% do Patrimônio Líquido apurado no último balanço patrimonial auditado; exceção feita às operações de cessão de créditos pela Companhia, com ou sem cobrança, realizadas no curso normal de seus negócios; **i)** autorizar previamente a realização de operações de crédito pela Companhia, as quais serão avaliadas e aprovadas pelo Fórum de Crédito, nos termos de seu Regimento Interno, aprovado em conformidade com o item (e) abaixo; **j)** autorizar previamente a contratação de operações de captação de recursos pela Companhia, no mercado local ou internacional, em valores superiores a 5% do Patrimônio Líquido apurado no último balanço patrimonial auditado; **k)** autorizar a formalização de contratos com terceiros, não relacionados ao curso normal dos negócios, tendo a Companhia como contratante, tais como contratos de prestação de serviços e afins, em valor superior a 0,2% do Patrimônio Líquido apurado no último balanço patrimonial auditado; **l)** fixar a linha de ação a ser adotada pela Companhia nas assembleias gerais das sociedades das quais seja acionista ou sócia e indicar o representante legal da Companhia que comparecerá às mencionadas assembleias ou representará a Companhia em alterações contratuais; **m)** distribuir, no limite fixado pela Assembleia Geral, a remuneração e eventuais gratificações dos administradores; **n)** aprovar a indicação, se for o caso, dos nomes dos representantes da Companhia a serem submetidos às assembleias gerais das sociedades das quais seja acionista ou sócia, para exercer cargos na administração ou na fiscalização; **o)** aprovar e alterar o organograma funcional da Companhia; **p)** aprovar todos os regimentos internos e políticas da Companhia, em especial (i) o Regimento Interno do Fórum de Crédito que definirá todas as condições e alçadas para aprovação de operações de crédito em geral nas quais a Companhia seja credora; e (ii) o Regimento Interno do Fórum de Ativos e Passivos da Companhia (ALCO), que conterá as condições operacionais, alçadas de decisão, diretrizes e políticas a serem adotadas pela Companhia; (iii) o Regimento Interno do Comitê de Auditoria, previsto no Artigo 33 abaixo; (iv) o Regimento Interno do Comitê de Remuneração, Pessoas e Cultura, previsto no Artigo 34 abaixo; **q)** escolher e destituir os auditores independentes, bem como convocá-los para prestar os esclarecimentos que entender necessários sobre quaisquer matérias; **r)** deliberar sobre a abertura de filiais, sucursais, agências ou dependências em qualquer parte do país ou no exterior; **s)** definir as normas gerais relativas à participação dos membros da Diretoria e empregados nos lucros da Companhia; **t)** deliberar sobre qualquer matéria não regulada neste Estatuto Social, resolvendo os casos omissos; **u)** designar e destituir o Ouvidor da Companhia; **v)** avaliar formalmente, ao término de cada ano, o desempenho dos comitês constituídos; **w)** determinar o levantamento de balanços intermediários e com base nestes declarar dividendos; **x)** autorizar a emissão de ações da Companhia, nos limites autorizados no Artigo 6º deste Estatuto Social, fixando o número, o preço, o prazo de integralização e as condições de emissão das ações, podendo, ainda, excluir o direito de preferência ou reduzir o prazo mínimo para o seu exercício nas emissões de ações e bônus de subscrição, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa ou por subscrição pública ou mediante permuta por ações em oferta pública para aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei; **y)** dentro do limite do capital autorizado, conforme previsto no Artigo 6º deste Estatuto Social; (i) deliberar a emissão de bônus de subscrição; (ii) o direito de acionista no plano aprovado pela Assembleia Geral, deliberar a outorga de opção de compra de ações aos administradores e empregados da Companhia ou de suas controladas, com exclusão do direito de preferência dos acionistas na outorga e no exercício das opções de compra; e (iii) aprovar aumento do capital social mediante a capitalização de lucros ou reservas, com ou sem bonificação em ações; **z)** deliberar sobre a negociação com ações de emissão da Companhia para efeito de cancelamento ou permuta em ressecução e respectiva alienação, observados os dispositivos legais e regulamentares pertinentes; **aa)** aprovar a contratação da instituição prestadora dos serviços de escrituração de ações; e **bb)** deliberar sobre qualquer matéria que lhe seja submetida pela Diretoria e pelos Comitês, bem como convocar os membros da Diretoria para reuniões em conjunto,

sempre que achar necessário. **Da Diretoria - Seção I - Composição: Artigo 25 -** A Diretoria da Companhia, cujos membros serão eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, é composta de, no mínimo 6, e no máximo, 16 membros, dentre os quais serão designados os cargos de Diretor Presidente, Diretor de Relações com Investidores, Diretores Executivos Vice-Presidentes, Diretores Executivos e Diretores sem designação específica, na conformidade do que for estabelecido pelo Conselho de Administração ao prover esses cargos, sendo os cargos de Diretor Presidente e Diretor de Relações com Investidores de preenchimento obrigatório e os demais de preenchimento facultativo. Ainda, os Diretores poderão acumular cargo. **§ 1º -** O Conselho de Administração fixará as quantidades de cargos a serem preenchidos e designará, nomeadamente entre os eleitos, o que ocupará a função de Diretor Presidente, Diretor de Relações com Investidores, bem como os que ocuparão os cargos de Diretores Executivos Vice-Presidentes, Diretores Executivos e Diretores sem designação específica. **§ 2º -** O Diretor Presidente detém o voto de qualidade, no caso de empate nas votações do colegiado. **§ 3º -** Sempre que necessário, os Diretores Executivos Vice-Presidentes, Diretores Executivos e Diretores sem designação específica serão substituídos por designação do Conselho de Administração, devendo o substituído atuar pelo termo de mandato restante do substituído. **Seção II - Competência: Artigo 26 -** Compete ao Diretor Presidente, ao Diretor de Relações com Investidores, aos Diretores Executivos Vice-Presidentes, Diretores Executivos e Diretores sem designação específica, além das atribuições legais: **a)** Participar das reuniões da Diretoria; e **b)** Fazer com que sejam cumpridas as diretrizes e medidas recomendadas pelo Conselho de Administração, dispondo em colegiado, sobre atribuições particularizadas de cada membro da Diretoria. **Artigo 27 -** Além das atribuições normais que lhe são conferidas pela lei e por este Estatuto, compete especificamente a cada membro da Diretoria: **a)** Compete privativamente ao Diretor Presidente: (i) Convocar as Reuniões de Diretoria e presid-las; (ii) Orientar a administração e a gestão dos negócios sociais, supervisionando os trabalhos da Diretoria, de forma a assegurar a plena implementação e execução das políticas e diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração; (iii) Elaborar o Plano Operacional Anual a ser submetido ao Conselho de Administração, estabelecendo metas; (iv) Acompanhar o cumprimento do Plano Operacional; (v) Coordenar a atuação dos Diretores Executivos Vice-Presidentes, Diretores Executivos e dos Diretores sem designação específica, bem como o acompanhamento dos respectivos desempenhos, exceção feita ao Diretor sem designação específica que vier a ser responsável pela auditoria interna da Companhia, cuja atuação será diretamente subordinada ao Conselho de Administração e ao Comitê de Auditoria, quando constituído, e não ao Diretor Presidente; (vi) Tomar as decisões de sua alçada; e (vii) Tomar decisões de caráter de urgência, de competência da Diretoria "ad referendum" desta. **b)** Compete privativamente ao Diretor de Relações com Investidores: (i) Prestar informações aos investidores; à CVM, às bolsas de valores ou mercados de balcão onde forem negociados os valores mobiliários da Companhia, bem como manter atualizado o registro da Companhia em conformidade com a regulamentação aplicável da CVM e atender às demais exigências dessa regulamentação; (ii) Representar a Companhia isoladamente perante a CVM, as bolsas de valores ou mercados de balcão onde forem negociados os valores mobiliários da Companhia; e (iii) Desempenhar as outras atribuições que lhe forem, de tempos em tempos, determinadas pelo Diretor Presidente. **c)** Compete aos Diretores Executivos Vice-Presidentes, Diretores Executivos e Diretores sem designação específica: (i) Colaborar com o Diretor Presidente no desempenho de suas funções, exercendo a supervisão e as áreas que lhe forem conferidas na forma da alínea (b) do Artigo 24; (iii) Supervisionar e coordenar a atuação dos colaboradores que estiverem sob sua supervisão direta e indireta e acompanhamento dos respectivos desempenhos; e (iv) Tomar as decisões de sua alçada. **Seção III - Eleição e Destituição: Artigo 28 -** Os Diretores serão eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração por um prazo unificado de gestão de 3 anos, sendo permitida a reeleição. **§ Único -** Findo o mandato, os membros da Diretoria permanecerão no exercício de seus cargos até a posse dos seus substitutos, nos termos previstos na regulamentação em vigor. **Seção IV - Remuneração: Artigo 29 -** Os membros da Diretoria ficam investidos dos mais amplos poderes de administração da Companhia, inclusive para praticar todos e quaisquer atos relativos aos fins e objetivos da Companhia, observado sempre o disposto no Artigo 24 deste Estatuto Social, devendo, todos os atos, contratos ou documentos que criem ou exonerem de responsabilidade a Companhia, serem assinados por 2 Diretores, sendo um deles necessariamente o Diretor Presidente, o Diretor de Relações com Investidores, o Diretor Executivo Vice-Presidente ou Diretor Executivo. **§ Único -** Na hipótese de ausência temporária do Diretor Presidente, este deverá nomear, entre os Diretores Executivos Vice-Presidentes, o Diretor de Relações com Investidores ou Diretores Executivos, um substituto, para assinar em conjunto com outro diretor, ambos com poderes específicos e prazo determinado. **Artigo 30 -** A Companhia também poderá ser representada por (i) qualquer um dos Diretores, em conjunto com um procurador; (ii) 2 procuradores conjuntamente, respeitados os termos deste Estatuto Social e dos respectivos instrumentos de mandatos outorgados; (iii) 1 procurador ou qualquer um dos Diretores, isoladamente nas situações especificadas no Parágrafo Terceiro abaixo. **§ 1º -** Na constituição de procuradores, a Companhia será representada por 2 Diretores, conjuntamente, sendo 1 deles, necessariamente: (i) o Diretor Presidente, (ii) o Diretor Executivo Vice-Presidente, (iii) o Diretor de Relações com Investidores, ou (iv) 1 Diretor Executivo. **§ 2º -** Nas constituições de procurações outorgando poderes da cláusula "ad judicia", a advogados, para o foro em geral, visando a postulação de medidas ou defesa da Companhia, esta será representada por 2 Diretores, conjuntamente, sendo 1 deles, necessariamente, (i) o Diretor Presidente; (ii) o Diretor Executivo Vice-Presidente, (iii) o Diretor de Relações com Investidores, ou (iv) 1 Diretor Executivo. **§ 3º -** A Companhia poderá ser representada por 1 procurador com poderes específicos ou por qualquer um dos diretores nas seguintes hipóteses (i) perante qualquer órgão da administração pública, direta ou indireta, nos atos que não impliquem na assunção ou renúncia de direitos e obrigações; (ii) nos mandatos com cláusula ad judicia; e (iii) em assembleias gerais, reuniões de acionistas ou cotistas de empresas ou fundos de investimento nos quais a sociedade participe. **Artigo 31 -** As procurações outorgadas pela Companhia especificarão os poderes concedidos e o prazo de duração do mandato, exceto nas procurações "ad judicia", que poderão ser por prazo indeterminado. **Artigo 32 -** É expressamente vedado e será nulo de pleno direito o ato praticado por qualquer diretor ou procurador que envolva a Companhia em obrigações relativas a negócios e operações estranhas ao seu objeto social, sem prejuízo da responsabilização civil ou criminal, se for o caso, a que estará sujeito o infrator deste dispositivo. **Capítulo V - Do Comitê de Auditoria: Artigo 33 -** A avaliação sobre a eficiência e confiabilidade do Sistema de Controles Internos e de Administração de Riscos da Companhia, a apreciação da conformidade das operações e negócios da Companhia com os dispositivos legais, os regulamentos e a política da Companhia, a supervisão das atividades da auditoria interna e o monitoramento da auditoria independente serão exercidos pelo Comitê de Auditoria, a quem caberá, também, recomendar ao Conselho de Administração a escolha e a destituição dos auditores independentes. **§ 1º -** O Comitê de Auditoria será constituído por, no mínimo, 3 membros, com mandato fixo de 5 anos, eleitos pelo Conselho de Administração. O Conselho de Administração nomeará, também, o Presidente do Comitê e o membro Especialista. O mandato dos membros do Comitê de Auditoria estender-se-á até a posse dos seus substitutos, nos termos previstos na regulamentação em vigor. **§ 2º -** Dentre os membros do Comitê, pelo menos um deles deverá ser o membro Especialista, o qual deverá possuir comprovadamente conhecimentos nas áreas de contabilidade e auditoria. **§ 3º -** O Conselho de Administração poderá, a seu critério, alterar a composição do Comitê de Auditoria, substituindo ou destituindo os seus membros. **§ 4º -** Constituído formalmente pelo Conselho de Administração, o Comitê de Auditoria estabelecerá as regras operacionais para seu próprio funcionamento, as quais devem ser aprovadas pelo Conselho de Administração, formalizadas por escrito e colocadas à disposição da Companhia. **§ 5º -** O Comitê de Auditoria reunir-se-á, no mínimo, trimestralmente, com a Diretoria da instituição, com a Auditoria Independente e com a Auditoria Interna, para verificar o cumprimento de suas recomendações ou indicações, inclusive no que se refere ao planejamento dos respectivos trabalhos, formalizando, em atas, os conteúdos de tais encontros. Reunir-se-á, ainda, por convocação do seu Presidente, e deverá zelar: **a)** pela qualidade e integridade dos processos de fechamento contábil, demonstrações financeiras e informações adicionais; **b)** pela conformidade com os requisitos legais e regulamentares vigentes; e **c)** pela independência e qualidade dos trabalhos efetuados pelas Auditorias Independente e Interna. **§ 6º -** O Conselho de Administração definirá a verba destinada à remuneração dos membros do Comitê de Auditoria, observados os parâmetros de mercado, bem como o orçamento destinado a cobrir as despesas para o seu funcionamento, incluindo contratação de especialistas para auxílio no cumprimento de suas atribuições. **§ 7º -** Os membros do Comitê de Auditoria não receberão nenhum outro tipo de remuneração da Companhia ou de suas empresas ligadas que não seja aquela relativo à sua função de integrantes do Comitê de Auditoria. **§ 8º -** Sendo o membro do Comitê de Auditoria também integrante do Conselho de Administração da instituição ou de qualquer das empresas integrantes do conglomerado BMG ou de suas coligadas, fica facultada a opção pela remuneração relativa a um dos dois cargos. **§ 9º -** O Comitê de Auditoria deverá elaborar, ao final de cada exercício social, relatório sobre o acompanhamento das atividades relacionadas com as Auditorias Independente e Interna e com o Sistema de Controles Internos e de Administração de Riscos, encaminhando cópia ao Conselho de Administração e mantendo-o à disposição do Bacen pelo prazo mínimo de cinco anos. Nos mesmos termos, será elaborado relatório semestral, ao final do primeiro semestre de cada exercício social. **§ 10º -** O resumo do relatório do Comitê de Auditoria, evidenciando as principais informações, será publicado em conjunto com as demonstrações contábeis. **Do Comitê de Pessoas e Remuneração: Artigo 34 -** O Comitê de Remuneração, Pessoas e Cultura com as atribuições e encargos previstos na legislação, será formado por até 8 membros efetivos, eleitos e destituíveis pelo Conselho de Administração, com mandato de 3 anos, sendo um deles eleito o Presidente do Comitê, o qual necessariamente será membro do Conselho de Administração. **§ 1º -** O Comitê de Remuneração, Pessoas e Cultura reportar-se-á diretamente ao Conselho de Administração. **§ 2º -** Pelo menos 1/3 dos integrantes do Comitê de Remuneração, Pessoas e Cultura deverão ser membro independente, caracterizando-se tal independência pelo mesmo conceito trazido no Parágrafo Segundo do Artigo 20 acima. **§ 3º -** Os integrantes do Comitê de Remuneração, Pessoas e Cultura deverão possuir a qualificação e a experiência necessárias para avaliar de forma independente a Política de Remuneração dos Administradores da Companhia. **§ 4º -** São atribuições do Comitê de Remuneração, Pessoas e Cultura: **a)** elaborar a política de remuneração dos administradores, propondo ao Conselho de Administração as diversas formas de remuneração fixa e variável, além de benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento; supervisionando a sua implementação e operacionalização, bem como efetuando a revisão anual, recomendando ao Conselho de Administração a sua correção ou aprimoramento; **b)** exercer suas atribuições e responsabilidades junto às sociedades controladas pela Companhia que adotarem o regime de Comitê de Remuneração, Pessoas e Cultura; **c)** propor ao Conselho de Administração o montante da remuneração global dos administradores a ser submetido à assembleia geral, na forma prevista em lei; **d)** avaliar cenários futuros, internos e externos, e seus possíveis impactos sobre a política de remuneração de administradores; e **e)** analisar a política de remuneração de administradores em relação às práticas de mercado, com vistas a identificar discrepâncias significativas em relação às empresas congêneres, propondo os ajustes necessários; **f)** zelar para que a Política de Remuneração dos Administradores esteja permanentemente compatível com a Política de Remuneração de Riscos, com as metas e situação financeira atual e esperada da Companhia e com o que dispuser a lei e a regulamentação aplicável, trabalhando conjuntamente com o Comitê de Riscos na avaliação dos incentivos estabelecidos pela Política de Remuneração dos Administradores; **g)** avaliar e propor nomeação de membros do Conselho de Administração e dos Comitês da Companhia; **h)** determinar o perfil e qualificação dos principais cargos de administração com base na estratégia da Companhia; **i)** coordenar a busca e designação de membros da diretoria da Companhia com base em orientações do conselho de administração da Companhia; **j)** contratar e coordenar consultoria externa para temas relativos a talentos e remuneração; **k)** supervisionar o planejamento de sucessão de membros da diretoria e do conselho de administração da Companhia; **l)** avaliar o orçamento e política de remuneração variável da Companhia baseada em performance; e **m)** supervisionar a avaliação de performance dos membros da diretoria da Companhia. **§ 5º -** O Comitê de Remuneração, Pessoas e Cultura reunir-se-á: **a)** no mínimo trimestralmente, para avaliar e propor a remuneração fixa e/ou variável dos administradores da Companhia e de suas controladas que adotarem o regime de Comitê de Remuneração, Pessoas e Cultura; **b)** nos 3 primeiros meses do ano, para avaliar e propor o montante global anual de remuneração a ser fixado para os membros dos órgãos de administração, a ser submetidos às Assembleias Gerais da Companhia e das sociedades que adotarem o regime de Comitê de Remuneração, Pessoas e Cultura. **§ 6º -** A remuneração dos membros do Comitê de Remuneração, Pessoas e Cultura será definida pelo Conselho de Administração. **§ 7º -** O Comitê de Remuneração, Pessoas e Cultura deve elaborar, com a periodicidade e nos termos exigidos pela regulamentação vigente, documento denominado "Relatório do Comitê de Remuneração, Pessoas e Cultura". **Do Ouvidoria: Artigo 35 -** A Companhia terá uma Ouvidoria, composta de 1 Ouvidor, designado pelo Conselho de Administração, dentre pessoas que preencham as condições e requisitos mínimos para garantir seu bom funcionamento, devendo ter aptidão em temas relacionados à ética, aos direitos e defesa do consumidor e à mediação de conflitos, cujo prazo de mandato será de 3 anos, que atuará em nome das Instituições integrantes do Conglomerado Financeiro BMG, assim entendidas como todas as entidades, sociedades e instituições autorizadas a funcionar pelo Bacen cujo controle, na forma definida pelo artigo 116 da Lei das S.A., seja da Companhia ou de seus controladores. **§ 1º -** Caberá ao Conselho de Administração a destituição do Ouvidor nos termos da alínea "a" do Artigo 24 acima, que poderá destituir-lo na hipótese de descumprimento das atribuições previstas no presente Artigo ou a qualquer tempo. **§ 2º -** A Ouvidoria terá como atribuições: **a)** prestar atendimento de última instância às demandas dos clientes e usuários de produtos e serviços que não tiverem sido solucionadas nos canais de atendimento primário das instituições previstas no "caput" deste Artigo; **b)** atuar como canal de comunicação entre as instituições previstas no "caput" deste Artigo e os clientes e usuários de produtos e serviços, inclusive na mediação de conflitos; **c)** informar o Conselho de Administração das instituições previstas no "caput" deste Artigo a respeito das atividades da Ouvidoria; **d)** zelar pela estrita observância das normas legais e regulamentares relativos aos direitos do consumidor; **e)** atender, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às demandas dos clientes e usuários de produtos e serviços; **f)** prestar esclarecimentos aos demandantes acerca do andamento das demandas, informando o prazo previsto para resposta, o qual não poderá ultrapassar 10 dias úteis, podendo ser prorrogado, excepcionalmente e de forma justificada, uma única vez, por igual período, limitado o número de prorrogações a 10% do total de demandas no mês, devendo o demandante ser informado sobre os motivos da prorrogação; **g)** encaminhar resposta conclusiva para demanda no prazo previsto; **h)** manter o Conselho de Administração das instituições previstas no "caput" deste Artigo informado sobre os problemas e deficiências detectados no cumprimento de suas atribuições; e sobre o resultado das medidas adotadas pelos administradores das instituições previstas no "caput" deste Artigo para solucionar-las; e **i)** elaborar e encaminhar ao Conselho de Administração, ao Comitê de Auditoria e à Auditoria Interna, ao final de cada semestre, relatório quantitativo e qualitativo acerca das atividades desenvolvidas pela Ouvidoria no cumprimento de suas atribuições. **§ 3º -** A Companhia compromete-se a: **a)** criar condições adequadas ao funcionamento da Ouvidoria, bem como para que sua atuação seja pautada pela transparência, independência, imparcialidade e isenção; e **b)** assegurar a qualidade da Ouvidoria às informações necessárias para a elaboração de respostas adequadas às demandas recebidas, com total apoio administrativo, podendo requisitar informações e documentos para o exercício de suas atividades no cumprimento de suas atribuições. **§ 4º -** A função de Ouvidor será desempenhada por pessoa do quadro administrativo da Companhia, com formação compatível e capacidade técnica para o melhor e mais adequado atendimento aos clientes e usuários, sendo que, nos termos da regulamentação, o Ouvidor não poderá desempenhar outra função na Companhia, exceto a de diretor responsável pela Ouvidoria. **Conselho Fiscal: Artigo 36 -** A Companhia terá um Conselho Fiscal de funcionamento permanente, composto de, no mínimo, 3 membros e, no máximo, 5 membros, e igual número de suplentes. A eleição e funcionamento do Conselho Fiscal, bem como os deveres e responsabilidades de seus conselheiros, atenderão às disposições legais pertinentes. **Artigo 37 -** Os membros efetivos do Conselho Fiscal e seus suplentes exercerão seus cargos até a primeira Assembleia Geral Ordinária que se realizar após a sua eleição e poderão ser reeleitos. A Assembleia Geral Ordinária disporá sobre a eleição dos membros do Conselho Fiscal e sobre a fixação de sua remuneração. **Capítulo VI - Exercício Social e Resultados: Artigo 38 -** O exercício social terá início em 1º de janeiro e terminará em 31 de dezembro, tendo a duração de 1 ano. **§ Único -** Em 30 de junho e 31 de dezembro serão elaborados, observadas as regras contábeis aplicáveis e com base na escrituração mercantil da Companhia, (i) o balanço patrimonial; (ii) a demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados; (iii) a demonstração do resultado do exercício; (iv) a demonstração dos fluxos de caixa; e (v) a demonstração do valor adicionado. **Artigo 39 -** Do resultado apurado em cada exercício social serão deduzidos, antes de qualquer outra participação, os prejuízos acumulados e a provisão para o imposto sobre a renda. O prejuízo do exercício será obrigatoriamente absorvido pelos lucros acumulados, pelas reservas de lucros e pela reserva legal, nessa ordem. **Artigo 40 -** Após as deduções contempladas no Artigo acima, o lucro líquido do exercício terá a seguinte destinação: **a)** 5% serão aplicados, antes de qualquer destinação, na constituição da reserva legal, que não excederá 20% do capital social; **b)** 25%, no mínimo, do lucro



## Ética e Integridade

Denise  
Debiasi

## Integridade em jogo na estratégia de combate a golpes da Meta



A reportagem de Jeff Horwitz (<https://www.reuters.com/investigations/meta-created-playbook-fend-off-pressure-crack-down-scammers-documents-show-2025-12-31/>), publicada pela Reuters, traz à tona um debate essencial sobre ética corporativa, responsabilidade social e a verdadeira função do compliance em grandes plataformas digitais.

O que os documentos internos da Meta revelam é, no mínimo, desconcertante: a empresa dona do Facebook e Instagram criou um “playbook” global para administrar a pressão regulatória e adiar exigências de verificação universal de anunciantes, em vez de priorizar ações profundas e estruturais para reduzir golpes e fraudes em suas plataformas.

Esse playbook incluía, por exemplo, tornar anúncios fraudulentos menos “descobriáveis” por reguladores, jornalistas e pesquisadores, manipulando o mecanismo de busca da sua própria Ad Library. O objetivo, como os documentos sugerem, não era apenas proteger os usuários, mas também reduzir a visibilidade de problemas diante de autoridades e proteger receitas publicitárias.

Do ponto de vista de ética e integridade, essa distinção importa — e muito. Compliance deveria funcionar como um mecanismo de prevenção, detecção e correção de riscos reais, com foco na proteção de usuários, parceiros e na reputação institucional. Quando esse sistema se transforma em uma ferramenta para “gerenciar percepções” em vez de mitigar danos, ele perde sua função mais básica: agir proativamente contra práticas nocivas, não apenas publicamente, mas de maneira eficaz e genuína.

Outro aspecto preocupante relatado é a resistência da Meta em adotar uma verificação universal de anunciantes — medida que, segundo seus próprios documentos, poderia reduzir significativamente anúncios fraudulentos. A

empresa avaliou que isso poderia custar bilhões em receita e optou por não implementar a solução, optando por uma postura reativa e orientada por custos em vez de risco e impacto social.

Essa escolha nos leva a uma pergunta de integridade corporativa: até que ponto interesses financeiros podem influenciar decisões que afetam a confiança dos usuários e a segurança da comunidade digital global? Para programas de compliance verdadeiramente eficazes, os objetivos organizacionais não podem ser definidos apenas pelo lucro, mas também pela criação de um ambiente seguro e confiável para todos os stakeholders.

A reputação de uma empresa e, em última instância, sua sustentabilidade no longo prazo, depende de sua capacidade de agir de forma íntegra mesmo quando confrontada com pressões regulatórias, econômicas ou competitivas. Quando a resposta a riscos éticos se transforma em estratégia defensiva e de gestão de imagem, o compliance deixa de ser um pilar de integridade e se torna uma fachada para práticas reativas.

Essa reportagem da Reuters é mais do que um relato sobre táticas de uma gigante da tecnologia. É um alerta para líderes, conselheiros e profissionais de integridade: ética e compliance não podem ser deixados de lado quando eles entram em choque com objetivos financeiros de curto prazo. Em um mundo onde plataformas digitais influenciam opiniões, decisões e economias, a integridade deve ser uma escolha constante e orientadora das ações, não apenas um discurso conveniente em momentos de crise.

Saiba quem é a nossa Colunista:

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

## Dia das Mães: como os lojistas podem se antecipar ao pico de vendas com IA conversacional?

Projeção aponta que o e-commerce brasileiro deve movimentar R\$ 11,06 bilhões na data, e marcas que investem em jornadas ágeis e personalizadas saem na frente na conversão

O Dia das Mães segue sendo bastante relevante para o varejo brasileiro, especialmente para os segmentos de moda, beleza e presentes. Em 2026, a data deve movimentar R\$ 11,06 bilhões no comércio eletrônico, um crescimento de 10,8% em relação aos R\$ 9,98 bilhões registrados em 2025, segundo projeções da Abiacom (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico). Apesar da alta, o ritmo é mais moderado do que o avanço de 15% observado em 2025.

Ainda de acordo com a associação, o número de pedidos deve atingir 18,49 milhões, com ticket médio estável em R\$ 598,23. O cenário indica um consumidor mais criterioso e reforça a necessidade de estratégias adequadas por parte dos lojistas, especialmente diante da alta concorrência e da concentração das compras em poucos dias.

Além do volume, a data exige atenção ao contexto de consumo. O apelo emocional característico do período



influencia o comportamento do cliente e eleva a expectativa por interações mais relevantes e personalizadas, o que aumenta a importância de canais que permitam comunicação direta e contextualizada.

Viviane Campos, Head de Vendas da Connectly, destaca que a janela de compra mais curta exige preparo das marcas:

“A data concentra um volume expressivo de procura em pouco tempo. As empresas que conseguem se antecipar, organizar suas campanhas e oferecer respostas rápidas ao consumidor tendem a capturar melhor essa demanda e sair

à frente da concorrência”, afirma a executiva.

## IA conversacional como aliada na operação

A preparação para o período passa pelo uso de tecnologia para escalar atendimento e personalização. Soluções de IA aplicadas à conversação permitem automatizar interações, recomendar produtos e acompanhar o consumidor ao longo de toda a jornada de compra.

Canais como o WhatsApp vêm sendo utilizados como ponto central dessa estratégia, reunindo comunicação, atendimento e conversão em um único ambiente. Por meio deles, é possível ativar campanhas segmentadas, enviar

sugestões de presentes e dar suporte em tempo real, inclusive em momentos de maior demanda.

Grandes varejistas brasileiros já utilizam esse modelo em datas sazonais, combinando dados de comportamento, automação e personalização para lidar com picos de demanda e melhorar indicadores de conversão, sem comprometer a experiência da jornada de compra do cliente. “Mais do que ampliar o volume de vendas, o foco está em tornar a jornada mais simples e eficiente. A tecnologia tem um papel importante nesse processo ao permitir escala com personalização”, completa Viviane.

A antecipação de campanhas, aliada ao uso de dados e canais conversacionais, tende a ser determinante para os resultados. Empresas que investem em organização prévia, segmentação de base e melhoria da experiência de compra conseguem não apenas potencializar as vendas na data, mas também fortalecer o relacionamento com o consumidor no longo prazo.

## Sistema coletivo de logística reversa: escala e eficiência para a indústria

Robson Esteves (\*)

A logística reversa deixou de ser apenas um requisito regulatório para se consolidar como uma agenda estratégica para a indústria brasileira. Desde a criação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010), o país estabeleceu um princípio inequívoco: fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, consumidores e municípios são responsáveis pelo ciclo de vida completo dos produtos.

No caso dos eletroeletrônicos e eletrodomésticos, essa responsabilidade foi detalhada pelo Decreto nº 10.240/2020, que estruturou a implementação da logística reversa no setor e definiu metas, obrigações e mecanismos de comprovação.

O desafio, no entanto, nunca foi apenas jurídico; é, sobretudo, operacional. Diferentemente da logística tradicional, em que o fluxo de produtos é mais previsível e concentrado, a logística reversa lida com um cenário fragmentado, com resíduos dispersos em milhares de municípios, volumes irregulares e forte dependência do engajamento do consumidor. Sem escala, coordenação e inteligência logística, o sistema tende a ser ineficiente e, muitas vezes, economicamente inviável.

Os dados disponíveis evidenciam tanto os avanços quanto o tamanho da oportunidade. De acordo com o Sistema Nacional de Informações sobre a Gestão de Resíduos Sólidos (SINIR), o volume total de eletroeletrônicos e eletrodomésticos coletado e tratado adequadamente no Brasil passou de cerca de 1.960 toneladas, em 2021, para quase 20 mil toneladas, em 2022. Em 2023, somente a ABREE, por exemplo, coletou e deu destinação ambientalmente correta a mais de 46 mil toneladas. Trata-se de um crescimento relevante, impulsionado pela estruturação dos sistemas de logística reversa no país, mas ainda distante do potencial gerado pelo volume de produtos colocados anualmente no mercado. Em outras palavras, avançamos, mas ainda estamos em fase de consolidação.

É nesse contexto que os sistemas coletivos de logística reversa se consolidam como a alternativa mais eficiente para o setor. Ao reunir fabricantes, importadores, distribuidores e varejistas em uma estrutura operacional integrada, esse modelo permite compartilhar custos, ampliar a capilaridade da coleta

e assegurar uma gestão mais profissional, rastreável e transparente de todo o processo. Em vez de múltiplas iniciativas isoladas, com baixa escala e alto custo, a cadeia passa a operar de forma coordenada, com ganhos consistentes de eficiência.

Sob a ótica técnica, as vantagens são evidentes. A logística reversa exige consolidação de volumes, otimização de rotas, padronização de processos e controle rigoroso de dados. Sistemas coletivos permitem transformar um fluxo disperso em uma operação estruturada, com rastreabilidade de ponta a ponta. Esse nível de controle é fundamental não apenas para a eficiência operacional, mas também para assegurar a conformidade com a legislação e atender às crescentes exigências de transparência do mercado.

Há ainda um aspecto econômico que precisa ser melhor compreendido. Quando um eletroeletrônico ou eletrodoméstico deixa de retornar ao ciclo produtivo, perde-se uma quantidade significativa de materiais reaproveitáveis, como cobre, alumínio, plásticos e vidro. Essa perda amplia a dependência de matéria-prima virgem, pressiona custos e reduz a eficiência da cadeia produtiva. A logística reversa, portanto, deve ser entendida também como uma estratégia industrial.

O mercado está evoluindo rapidamente. Critérios ESG já influenciam decisões de investimento e contratação, e a rastreabilidade tende a se consolidar como um requisito básico nas cadeias produtivas. Organizações que não conseguem comprovar a destinação adequada de seus produtos pós-consumo de uso doméstico tornam-se mais expostas a riscos regulatórios, reputacionais e comerciais.

A indústria de eletroeletrônicos e eletrodomésticos tem, diante de si, uma oportunidade clara: transformar uma obrigação legal em vantagem competitiva. Os sistemas coletivos já demonstram que é possível alcançar eficiência, escala e segurança operacional. O próximo passo é ampliar a adesão e consolidar esse modelo como padrão no país.

Cumprir a legislação é o ponto de partida. Fazer isso de forma estratégica, integrada e eficiente é o que diferenciará as organizações que liderarão o futuro daquelas que ficarão para trás.

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

## A sustentabilidade humana como o novo KPI da segurança corporativa

Thiago Carvalho (\*)

*O Brasil chegou a um ponto de inflexão na gestão do capital humano. E esse movimento já começa a aparecer de forma concreta nas estratégias corporativas*

Dados recentes da Previdência Social mostram que o país registrou mais de 546 mil afastamentos do trabalho por incapacidade temporária relacionados a transtornos mentais e comportamentais, o maior volume já observado. O avanço é puxado, principalmente, por diagnósticos de ansiedade e depressão.

Mais do que um alerta de saúde pública, esse dado revela uma mudança estrutural no perfil de risco das organizações. O bem-estar deixou de ser um tema periférico para se tornar uma variável diretamente ligada à produtividade, à continuidade operacional, à reputação e à retenção de talentos.

Durante décadas, falar em segurança no trabalho significava, sobretudo, falar em prevenção de acidentes físicos, uso de equipamentos de proteção e cumprimento de normas técnicas. Essa agenda continua indispensável. Mas já não é suficiente.

A segurança corporativa passou a exigir uma visão mais ampla: proteger também a saúde mental e emocional dos profissionais. Em ambientes marcados por alta pressão, hiperconectividade, metas agressivas e disponibilidade constante, o risco deixou de estar apenas na fábrica, no campo ou na operação física. Ele também está no excesso invisível, na exaustão acumulada e

na cultura que normaliza o limite como padrão.

A tecnologia, que ao longo dos anos contribuiu para reduzir riscos operacionais, também introduziu novas dinâmicas de sobrecarga. O aumento exponencial de diagnósticos como o burnout, que registrou uma alta de quase 500% em anos recentes, reforça que o desafio atual não está apenas na proteção física, mas na construção de ambientes sustentáveis do ponto de vista humano.

Empresas mais maduras já entenderam que cuidar das pessoas não é uma ação acessória, nem um benefício de RH. É uma estratégia de negócio. Isso passa por políticas mais equilibradas de jornada, lideranças preparadas, segurança psicológica, escuta ativa, gestão saudável de metas e culturas organizacionais que não transformem performance em adoecimento.

Ignorar esse movimento tem um custo alto. Absenteísmo, presenteísmo, afastamentos, baixa energia organizacional e alta rotatividade impactam diretamente os resultados financeiros e a capacidade de inovação das empresas. Por outro lado, organizações que investem em sustentabilidade humana tendem a construir relações de trabalho mais duradouras, equipes mais engajadas e operações mais resilientes.

Se, no passado, a segurança corporativa era medida principalmente por indicadores físicos, hoje ela precisa ser avaliada também pela capacidade de proteger aquilo que sustenta qualquer operação: as pessoas.

(\*) Diretor de Estratégia na Actionline.

# Quando a meta deixa de impulsionar e começa a travar resultados

Você sabe que o time pode mais e o seu time sabe que você sabe. Ainda assim, o mês fecha abaixo do esperado

Denise Joaquim Marques (\*)

Quando isso se repete, passa a ser padrão. E padrão, em gestão, normalmente aponta para uma decisão mal calibrada.

Existe um ponto silencioso em que a meta deixa de orientar e passa a bloquear. Ele não aparece em reunião, não chega como feedback direto, não vira pauta. Mas está ali. É quando o profissional, diante de um objetivo que considera inalcançável, recalibra internamente o que acredita ser possível e passa a trabalhar dentro desse limite. Um limite menor do que o potencial real, menor do que o histórico e, muitas vezes, menor do que o que ele mesmo já entregou.

Não é falta de comprometimento: é ajuste de expectativa. Quando a meta parece distante demais, o esforço perde sentido. A energia muda, o ritmo desacelera, a ambição encolhe. Ainda que a equipe siga ativa, ela joga sem acreditar em grandes resultados.



Felicia Menoniche\_CANVA

No outro extremo, metas fáceis também cobram um preço. Os resultados são alcançados, mas não constroem evolução. O time cumpre, mantém a rotina e segue sem tensão. Só que, quando o cenário muda e exige mais, falta repertório. Falta velocidade e preparo para responder. A zona de conforto, nesse caso, vira atraso.

É nesse intervalo que a liderança de fato faz diferença. Definir metas não é só projetar número - é leitura de contexto, é entender o momento do mercado, o histórico da equipe, os recursos disponíveis e o

quanto aquele objetivo mobiliza sem travar.

Uma boa meta provoca movimento. Ela tira o time do automático e não rompe a crença de que é possível chegar, ainda que exija mais do que foi feito até agora, sem ignorar a realidade. Certamente, haverá tensão, mas o suficiente para gerar ação e não para paralisar.

Isso solicitará também mudança na forma de acompanhar. Não basta olhar o número no fim do mês. É preciso observar o que está sendo construído ao longo do caminho, qual a atitude, o comportamento, a consistência, a qualidade

da execução. Quando o foco está apenas no resultado, perde-se a chance de ajustar o que realmente produz esse desempenho.

Equipes de alta performance nascem de metas que fazem sentido e não de metas extremas. Metas que são entendidas, assumidas e perseguidas, que pedem evolução, e, ainda assim, são reconhecidas como possíveis.

O ponto de equilíbrio na definição de uma meta não está em um lugar fixo, entre o difícil e o fácil. Esqueça isso! Ele está na capacidade de leitura ao longo do caminho, está em perceber quando o desafio virou bloqueio e quando a facilidade virou acomodação. E, principalmente, estar atento ao propósito, ao significado, à fome de conquista que conecta a equipe ao alcance da meta proposta, e fazer ajustes, antes que o time literalmente puxe a tomada.

(\*) Consultora de negócios especializada em Vendas e Marketing, com foco em estratégias de alta performance, liderança comercial e diferenciação de mercado. - E-mail: denisemarques@nbpress.com.br

## Operator-in-the-Loop: mais automação não significa menos operador

Caio Senatore (\*)

Imagine uma linha de produção que detecta uma falha antes que ela aconteça. Que ajusta automaticamente a pressão de uma válvula em milissegundos. Que aprende com cada turno e fica mais precisa a cada ciclo. Parece ficção científica, mas é o estágio mais avançado da Indústria 4.0, e algumas fábricas já estão chegando lá. A pergunta que essa evolução levanta, porém, não é tecnológica. É humana: nesse cenário, o que sobra para o operador fazer?

A resposta que a indústria ainda está aprendendo

A academia alemã de engenharia Acatech montou a jornada para a Indústria 4.0 em seis estágios, partindo da digitalização básica até o que chama de Adaptabilidade, o ponto em que a fábrica reage sozinha a mudanças no ambiente, sem precisar que alguém aperte um botão. Muita gente já está chamando isso de Indústria 5.0. Particularmente, vejo esse movimento com ceticismo: só compreendemos o que foi a Terceira Revolução Industrial cerca de 150 anos depois da Primeira. Talvez só saibamos definir a 5.0 quando estivermos inventando a 6.0. O rótulo importa menos do que a pergunta real: autonomia para quê?

A resposta que defendo é: para que o operador tome decisões melhores, mais rápidas, não para que ele deixe de tomar decisões.

O operador que a IA não substitui Esse é o princípio do modelo que chamamos de Operator-in-the-Loop. Em vez de empurrar toneladas de dados para uma tela que ninguém lê, a inteligência

artificial absorve a complexidade da operação e entrega ao operador apenas o que ele precisa saber, no momento certo, pelo canal mais adequado.

Na prática, isso significa repensar cada ponto de contato entre o profissional e a tecnologia. Um painel na linha de produção funciona como um placar: mostra o ritmo do time e as metas do turno, mantendo todos alinhados. Um tablet no bolso permite registrar ocorrências e acessar alertas sem sair do posto. Uma estação de trabalho é onde o operador mergulha fundo, analisando dados históricos e diagnósticos detalhados quando um problema exige investigação.

Mas o salto mais interessante está nos fones de ouvido. Com um simples comando de voz, o operador pode perguntar quando uma válvula recebeu manutenção pela última vez, confirmar se um ajuste de pressão está dentro do limite seguro ou receber uma recomendação da IA em tempo real, tudo isso com as mãos livres, sem interromper o que está fazendo. A tecnologia se adapta ao trabalho, não o contrário.

IA que prevê, não só responde

É importante ser preciso sobre o tipo de inteligência artificial que torna isso possível. Não estamos falando de um assistente virtual para tirar dúvidas genéricas. Estamos falando de sistemas treinados especificamente para antecipar falhas e prescrever ações, antes que o problema apareça na superfície.

No estágio avançado da Acatech, essa IA age diretamente nos equipamentos: faz ajustes finos em frações de segundo, sem esperar que alguém perceba o desvio. Mas esse "mas" é fundamental,

ela nunca opera sozinha. O operador define os limites dentro dos quais a IA pode agir. É ele quem decide até onde a máquina vai, e quando a decisão precisa de um humano.

Autonomia com supervisão. Velocidade com responsabilidade. O futuro da fábrica inteligente não é sobre máquinas que pensam por nós. É sobre máquinas que nos permitem pensar e agir com uma precisão antes inimagináveis.

O homem, o cachorro e a fábrica do futuro

Existe um velho provérbio da indústria que diz que a fábrica do futuro será operada por apenas dois seres: um homem e um cachorro. O homem estará lá para alimentar o cachorro. E o cachorro, para impedir que o homem toque nas máquinas.

É uma piada que carrega uma verdade incômoda sobre certo pensamento da automação: o ser humano como obstáculo, não como ativo. A Indústria 4.0 real, aquela que gera valor e soberania, exige a revisão dessa lógica.

Na fábrica que estamos ajudando a construir, o homem não está lá para alimentar o cachorro nem para observar as máquinas em silêncio. Ele está lá porque a tecnologia, por mais autônoma que seja, ainda não possui o julgamento crítico que define o sucesso de um negócio. O Operator-in-the-Loop não é uma concessão ao passado. É o reconhecimento de que o futuro não se constrói retirando o humano da equação, mas garantindo que ele seja o mestre da inteligência que a conduz.

(\*) Diretor de Tecnologia da Mouts TI (https://mouts.info/)

**ANGLO ALIMENTOS S.A.**  
CNPJ/MF nº 55.261.853/0001-79 - NIRE 35300110064  
Edital de Convocação - Assembleia Geral Extraordinária

Ficam convocados os acionistas da ("Cia."), na forma do artigo 124, §1º, inciso I da Lei nº 6.404/76, conforme alterada ("Lei das S.A."), e do Artigo 19 do Estatuto Social da Cia., a ser realizada exclusivamente em formato digital, por meio da plataforma Microsoft Teams, conforme detalhado abaixo, no dia 11/05/2026, às 14h, em 1ª convocação, com a presença de, no mínimo, 1/3 do capital social votante; e no dia 11/05/2026, às 14:30h, em 2ª convocação, com a presença de qualquer número de acionistas ("AGE"), para deliberar sobre a seguinte ordem do dia: (a) aprovação da lavratura da ata na forma de sumário, nos termos do artigo 130, §1º, da Lei das S.A.; (b) reeleição, para o cargo de Diretor-Presidente, do Sr. Florivaldo Caetano de Oliveira, brasileiro, casado, técnico em contabilidade, RG nº 250.889 SSP/DF e CPF/MF nº 098.272.341-53, residente e domiciliado na Rua Pedro Gomes Cardim, nº 128, ap. 12, São Paulo/SP; e, para o cargo de Diretor sem designação específica, do Sr. Sandro Domingues Raffai, brasileiro, contador, RG nº 13.541.060-5 SSP/SP e CPF/MF nº 064.677.908-71, residente e domiciliado na Rua Santa Francisca, nº 155, São Paulo/SP, ambos para mandato de 3 anos; e (c) autorização para que a administração da Cia. pratique todos os atos necessários para a execução e consumação das deliberações ora aprovadas. **Informações Relevantes:** A participação na AGE ocorrerá de forma exclusivamente virtual, por meio da plataforma Microsoft Teams, na sala virtual acessada através do link: < https://teams.microsoft.com/join/27540811782564?p=H4ZHLp503QvosalVW>. Os acionistas que desejarem participar remotamente da AGE, através da plataforma digital, devem enviar para o e-mail <sdraffai@gmail.com>, com antecedência mínima de 24hs, do horário previsto para o início da AGE, a seguinte documentação: (i) documento de identidade com foto e/ou atos societários pertinentes que comprovem a representação legal, conforme o caso; e (ii) instrumento de mandato, acompanhado do documento de identidade e/ou atos societários pertinentes do procurador, conforme o caso. Os acionistas que não apresentarem os documentos obrigatórios para sua participação na AGE até a referida data não poderão participar remotamente da AGE. A Cia. esclarece que a AGE será gravada em áudio e vídeo, nos termos do item 2, da Seção VIII do Manual de Registro de Sociedade Anônima (Anexo V da IN/DREI 81). São Paulo, 30 de abril de 2026. **Florivaldo Caetano de Oliveira** - Diretor Presidente. (01, 05 e 06)

**SP I Empreendimentos Imobiliários Ltda.**  
(atual razão social da PNLD 04 Empreendimentos Imobiliários Ltda.)  
CNPJ/MF sob nº 40.100.707/0001-94 - NIRE 35.232.382.599  
Resolução do Único Sócio

Pelo presente instrumento: HCO São Paulo I Fundo de Investimento Imobiliário de Responsabilidade Limitada, CNPJ/MF nº 63.680.695/0001-10, neste ato representado por seu administrador, Vórtex Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda., CNPJ/MF nº 22.610.500/0001-88, neste ato representada, por sua vez, por Guilherme Santos Ribeiro, RG nº 37.649.493-1 SSP/SP, CPF/MF nº 508.962.898-00, e por Thayssa Godinho Campos, RG nº 23.499.598-3 DETRAN-RJ, CPF/MF nº 159.430.607-90, "Único Sócio", na qualidade de Único sócio da ("Sociedade"). **Resolve**, nos termos dos artigos 1.072, §3º, e 1.082, inciso II, da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 ("Código Civil"), deliberar sobre as matérias descritas abaixo: (i) Aprovar, observado o disposto no item (vi) abaixo, a redução do capital social da Sociedade de R\$ 81.000.000,00, totalmente subscrito e parcialmente integralizado, para R\$ 79.790.866,00, com uma redução efetiva de R\$ 1.209.134,00, em razão do capital social ser considerado excessivo em relação ao objeto social da Sociedade, nos termos do artigo 1.082, inciso II, do Código Civil; (ii) Determinar que a redução de capital seja implementada mediante o cancelamento de 1.209.134 quotas não integralizadas, todas de titularidade do Único Sócio, passando o capital social da Sociedade a ser representado por 79.790.866 quotas, todas integralmente subscritas e integralizadas, com valor nominal de R\$ 1,00 cada, todas de titularidade do Único Sócio; (iii) Consignar que, dado que a redução de capital se dará por meio do cancelamento de quotas não integralizadas, são dispensadas as prestações ainda devidas pelo Único Sócio, e não haverá qualquer restrição ao Único Sócio, nos termos do artigo 1.084, caput, do Código Civil; (iv) Consignar que as deliberações ora aprovadas somente produzirão efeitos após o decurso do prazo de 90 dias contado da publicação referida no item (v) acima, nos termos do artigo 1.084, §1º, do Código Civil. São Paulo/SP, 17 de abril de 2026.

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 1003499-25.2022.8.26.0609. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 1ª VC, do Foro de Taboão da Serra, Estado de SP, Dr(a). Matheus Barbosa Pandini, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) ISAMU FURUYAMA, RG 03462717, CPF 60790480820, com endereço à Rua Sargento Estanislau Custodio, 141, Instituto de Previdência, CEP 05534-030, SP, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda.**, alegando em síntese: pedido de condenação do Réu ao pagamento do valor de R\$ 39.957,75 (trinta e nove mil, novecentos e cinquenta e sete reais e setenta e cinco centavos). Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Taboão da Serra, aos 22/04/2026.





Imagens\_de\_unaihuizi\_CANVA

A ERA DO CLIENTE IMPACIENTE

## QUANTO TEMPO A SUA EMPRESA TEM ANTES DE PERDER UMA VENDA?

Se há alguns anos os consumidores toleravam esperar horas (ou até mesmo dias) por um retorno, hoje a lógica inverteu-se por completo: a experiência do cliente passou a ser medida em segundos.

Rubens Leni (\*)

Em um cenário dominado por canais digitais, respostas instantâneas e infinitas opções a distância de um clique, a demora no atendimento pode significar a perda imediata de uma venda e, na maioria das vezes, do próprio cliente.

A chamada “era do cliente impaciente” é o reflexo direto da digitalização acelerada e da consolidação de plataformas de comunicação em tempo real, como o WhatsApp e as redes sociais. Nesse ambiente, a expectativa já não é apenas de rapidez, mas de fluidez, personalização e resolução no primeiro contacto (First Contact Resolution).

### O fenômeno das "Expectativas Líquidas"

As empresas enfrentam hoje uma mudança estrutural no comportamento do consumidor. O cliente atual vive o fenômeno das "expectativas líquidas": ele compara experiências em tempo real, transbordando as fronteiras do seu setor de atuação.

Ele já não compara o seu banco apenas com outro banco, ou o seu e-commerce com outro e-commerce. Ele compara a fluidez do seu atendimento com a facilidade de pedir um Uber ou a rapidez de uma entrega da Amazon. Se a resposta da sua empresa demora, a frustração é imediata e ele simplesmente migra para outro fornecedor. O referencial de excelência mudou.

### O custo da demora

Estudos de mercado indicam que a esmagadora maioria dos consumidores espera um atendimento quase imediato nos canais digitais, e a tolerância à fricção tende a zero. Este comportamento impacta



diretamente os indicadores-chave do negócio, como a taxa de conversão, a retenção e o Lifetime Value (LTV).

Existe um custo invisível da demora, e muitas organizações ainda olham apenas para as métricas tradicionais de satisfação, mas falham em capturar quantas oportunidades são dizimadas pela falta de agilidade. São as perdas silenciosas: clientes que desistem no meio da jornada, abandonam os carrinhos virtuais ou deixam de retornar após uma experiência frustrante, sem sequer registrar uma reclamação.

### A armadilha da tecnologia sem estratégia

Para combater esta impaciência, a primeira reação de muitas empresas é implementar soluções digitais como chatbots e automações. Contudo, muitas ainda enfrentam dificuldades em entregar a agilidade esperada. Por quê? Porque a tecnologia é implementada sem uma estratégia clara de orquestração da jornada.

A tecnologia, por si só, não resolve o problema, ela apenas o escala. Ferramentas mal configuradas, fluxos de atendimento engessados (os famosos "labirintos de robôs") e a falta de integração entre os canais acabam por gerar o efeito contrário. Se a jornada não for bem desenhada, o cliente percebe rapidamente que está a ser "enrolado" por um sistema. Nesse cenário, a frustração multiplica-se, pois a promessa tecnológica era a rapidez, mas a entrega foi a ineficiência.

### O antídoto: omnicanalidade e proatividade

Para acompanhar o novo padrão do consumidor, as empresas precisam ir além da mera velocidade. O investimento deve focar na inteligência de dados e em uma verdadeira integração de canais, o autêntico omnichannel. O objetivo é garantir que o cliente possa transitar do site para o WhatsApp, e depois para o atendimento humano, sem nunca ter de repetir informações.

Mais do que isso, o futuro do CX Tech passa pela antecipação de necessidades. As empresas mais maduras já utilizam a análise de dados e a Inteligência Artificial para prever demandas, identificar padrões de fricção e oferecer soluções antes mesmo que o consumidor precise solicitar. O atendimento deixa de ser reativo e passa a ser preditivo.

Na prática, a impaciência do consumidor redefiniu a linha de corte da competitividade. Já não se trata apenas de atender rápido, mas de atender de forma resolutive, no momento exato e com contexto. A experiência do cliente tornou-se o fator decisivo de escolha, pesando, frequentemente, mais do que o preço ou o produto.

Diante deste novo paradigma, a pergunta que fica para a liderança é simples e urgente: quanto tempo o seu cliente está disposto a esperar antes de fechar a aba do navegador?

(\*) Especialista em transformação digital e diretor de CX Tech.

