



PROTEGER OU COMPROMETER

O CONTRATO SOCIAL QUE NINGUÉM LÊ PODE SER O COMEÇO DO PROBLEMA DA EMPRESA

▶▶ Leia na página 8

IA profissionaliza leigos, entrega resultado de especialista e cria risco de falsa competência

A IA está criando uma geração de "especialistas sem formação", com poder para fazer contratos, análises e campanhas sem saber medir o risco do próprio resultado

Inteligência artificial generativa passou a interferir diretamente na forma como brasileiros trabalham, produzem e tomam decisões. Quase 30 milhões de trabalhadores no Brasil estão em ocupações com algum grau de exposição à IA generativa, o equivalente a 29,6% da população ocupada, enquanto cerca de 5,2 milhões estão no grupo de maior exposição. O avanço também já aparece nas empresas: 63% das médias e grandes companhias usam IA nos negócios, percentual que cai para 46% nas micro e pequenas empresas e 42% entre MEIs. A tecnologia está reduzindo a necessidade de domínio técnico para conseguir produzir algo com aparência profissional. Pessoas sem formação jurídica elaboram contratos, usuários sem conhecimento financeiro simulam carteiras de investimento, profissionais sem fluência traduzem textos técnicos e criadores sem experiência produzem trilhas, imagens e campanhas.

A IA está dando a pessoas comuns uma capacidade de produzir resultados que antes dependiam de especialistas. De fato isso vai ampliar muito a capacidade produtiva e de entrega de valor em diferentes setores da economia. As empresas e as pessoas devem se preparar para esse novo ambiente. Além dos benefícios possíveis, deve-se observar também os riscos associados, como transformar acesso à ferramenta em sensação de competência e reduzir a massa crítica para avaliar a eficácia e impacto do resultado.

Para Celso Camilo, professor de Inteligência Artificial da Universidade Federal de Goiás, o avanço exige uma leitura otimista e também cuidadosa. "A inteligência artificial está empoderando os leigos com resultados



Celso Camilo

“O leigo pode conseguir montar um contrato, mas talvez não perceba uma cláusula abusiva.

de especialistas. Isso é um avanço significativo na aceleração e democratização de resultados. Mas exige uma cautela, pois existe uma diferença entre gerar uma resposta e compreender se ela está correta, segura e adequada ao contexto. O leigo pode conseguir montar um contrato, mas talvez não perceba uma cláusula abusiva. Pode pedir uma análise de investimento, mas pode não entender o risco da decisão. Pode pedir um diagnóstico, mas pode não saber das questões sistêmicas envolvidas na patologia.

O grande desafio não é a IA fazer mais, mas é o ser humano saber mais para supervisionar, confiar e questionar.", afirma. A nova fronteira, portanto, não está apenas no uso da ferramenta, mas na capacidade de integrar e interpretar o que ela entrega. Milhões de pessoas já conseguem executar tarefas sofisticadas em minutos, mas continuam sem método para diferenciar um

resultado útil de uma resposta correta. Até que os modelos consigam um grau de excelência operacional, os saberes humanos ainda são determinantes para o resultado.

Esse movimento também começa a redesenhar o valor do trabalho especializado. Durante décadas, a diferença entre um leigo e um profissional era grande e aparecia no domínio técnico, no repertório acumulado e na capacidade de execução. Agora, parte dessa distância foi comprimida por ferramentas que escrevem, traduzem, programam, editam imagens, simulam cenários e estruturam documentos. Isso não elimina o especialista, mas muda o centro da disputa.

Atividades intermediárias, como textos simples, apresentações, peças visuais, análises preliminares, contratos padronizados e atendimento operacional, passam a ser feitas com menos barreira de entrada. O diferencial profissional tende a migrar da execução para a curadoria, da entrega simples para a estratégia e da produção para a responsabilidade sobre a decisão final.

A tendência é que esse dilema ganhe força em 2026 e nos próximos anos, à medida que a IA deixa de ser usada apenas em tarefas simples e avança sobre áreas mais sensíveis. No Brasil, o debate é ainda mais relevante porque a adoção ocorre de forma desigual entre grandes empresas, pequenos negócios, trabalhadores formais, autônomos e jovens em funções de entrada. "O futuro do trabalho não será dividido entre quem usa IA e quem não usa. A divisão será entre quem sabe usar IA com critério e quem apenas terceiriza o pensamento para uma máquina.

A tecnologia pode empoderar leigos, mas não substitui julgamento, responsabilidade e conhecimento de domínio. O maior risco é confundir acesso com competência. A IA deve ampliar a capacidade humana, não criar uma geração de pessoas que tomam decisões bonitas por fora e frágeis por dentro", afirma Celso Camilo.

Como atrair jovens talentos para sua empresa?

Para a especialista da Companhia de Estágios, candidatos a estágio pedem coerência entre discurso e realidade, processos seletivos breves e forte jornada de desenvolvimento. ▶▶

Tecnologia melhora processos mas não substitui o imprescindível toque humano

A corrida das empresas por inteligência artificial, chatbots e automação ganhou força em 2026, impulsionada pela pressão por eficiência operacional e redução de custos. ▶▶

Contratação tradicional já não acompanha a velocidade da transformação digital

A transformação digital acelerou o ritmo das empresas, mas os modelos tradicionais de contratação continuam operando em uma velocidade incompatível com a urgência atual do mercado. ▶▶

Ainda vale a pena fazer faculdade? O que dizem os grandes empresários

Nos últimos anos, muita gente passou a questionar se ainda vale a pena investir tempo e dinheiro em uma faculdade. O debate ganhou força com a popularização de cursos livres, conteúdos gratuitos na internet, mentorias, influenciadores de carreira e empresários que afirmam que o diploma deixou de ser indispensável. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

Reprodução



ACISA sedia palestra sobre gerenciamento de riscos ocupacionais

Seguindo a proposta de oferecer capacitação contínua aos seus associados e colaboradores, a Associação Comercial e Industrial de Santo André – ACISA promoverá na terça-feira (19 de maio), às 19h, uma palestra sobre a norma NR-1 e o gerenciamento de riscos ocupacionais: segurança jurídica e saúde mental, com as especialistas Marcia Costa e Claudicéia Boanerges Nanni. A iniciativa acontece por meio da Academia de Negócios e Inovação ACISA e será realizada no Centro de Capacitação e Negócios. Para participar, os interessados deverão fazer inscrição antecipada por meio do link: bit.ly/CCN--19Mai26. O evento é gratuito, mas quem puder colaborar com as pessoas em situação de vulnerabilidade, no dia da palestra será arrecadado alimento não perecível para o programa ACISA Solidária, que repassa todos os itens doados para as instituições de Santo André. ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Reprodução/https://www.eskive.com/



Webinar gratuito debate a "Epidemia dos Insiders"

@A Eskive, empresa especialista em conscientização em segurança da informação com foco no risco humano, promove seu 2º Painel Eskive | Cibercrime e a Epidemia dos Insiders no dia 14 de maio, às 11h. O debate online e gratuito reunirá especialistas para discutir o preocupante aumento de incidentes de segurança que têm como ponto de partida ações voluntárias ou involuntárias de agentes internos, os chamados insiders maliciosos. O cenário é de alerta máximo: a ameaça interna está no topo das preocupações entre profissionais de segurança da informação. Uma pesquisa da Capterra aponta que 71% das organizações se consideram vulneráveis a ataques de ameaças internas, e 42% delas relataram um aumento nos incidentes no último ano (<https://www.eskive.com/>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

A Mente do Cliente

Fidelização ou condicionamento? O que as empresas estão realmente criando

Neiva Mendes

▶▶ Leia na página 5

A Outra Sala

Ninguém surtou ainda. Mas o retrovisor já voou.

Ana Luisa Winckler

▶▶ Leia na página 4

OPINIÃO

Da "morte do SaaS" ao nascimento da resolução autônoma

Walter Hildebrandi (*)

De um lado, o mercado de tecnologia vibra com a euforia da IA; de outro, previsões apontam o "apocalipse" do SaaS.

Deixando de lado o barulho do mercado, a discussão é, essencialmente, filosófica. Enquanto alguns debatem se o SaaS morreu, as empresas verdadeiramente disruptivas focam no que é prático - reinventar-se junto aos clientes para liderar a era da Inteligência Artificial.

Em síntese, a IA é a facilitadora, e a lealdade, tanto para as companhias quanto para os consumidores, é a consequência. O crescimento vem como resultado, já que a fidelidade não se conquista apenas pela interação, mas pela resolução eficaz de problemas. Para suprir essa demanda, o futuro exige uma reinvenção disciplinada, com novas habilidades, modelos de negócio e experiências construídas sobre a expertise e a tecnologia nas quais os consumidores já confiam.

Acredito que, em breve, agentes de IA irão superar os humanos na condução de interações de serviço. Seja remarando voos, buscando encomendas ou organizando finanças, as atividades cotidianas serão, cada vez mais, solucionadas por sistemas inteligentes. Por trás de cada interação, haverá times de agentes colaborando em diversos sistemas, para encontrar soluções mais céleres e eficazes.

A "IA Agêntica" é o motor que transformará o conhecimento das empresas em sistemas de autoaprendizagem, capazes de resolver qualquer demanda do consumidor, convertendo resoluções consistentes em maior confiança, lealdade e crescimento.

Como o SaaS irá se adaptar

Os líderes de mercado do futuro não serão empresas de SaaS tradicionais, mas plataformas de IA fundamentadas em décadas de conhecimento prático. Isso implica uma mudança de paradigma, indo da transição de pagamentos recorrentes para modelos baseados em valor entregue; a troca de chatbots simples por agentes multiplataforma que colaboram em fluxos de trabalho autônomos; a evolução de sistemas de registro estáticos para sistemas inteligentes de ação, que executam, resolvem e aprendem, entre outros exemplos práticos.

Essas organizações entenderão que a tecnologia, por si só, não cria valor. Conhecimento especializado e confiança são pilares fundamentais. Nesse cenário, segurança, governança e integração deixam de ser recursos acessórios para se tornarem a base de tudo.

Construindo a confiança na IA

O maior obstáculo para a IA no atendimento não é a capacidade

técnica, mas a confiança. Por isso, é necessário investir na redução dessa lacuna, construindo plataformas projetadas para que organizações de todos os portes possam implantar agentes com total segurança.

Com a IA operando em escala, é possível estabelecer uma base confiável para serviços agênticos. Isso é crucial, pois, à medida que os agentes proliferam, o risco de uma expansão descontrolada, com bots replicando dados ou operando com permissões excessivas, aumenta. O processo precisa amadurecer e deixar a fase de experimentação para se tornar um serviço de nível empresarial.

Em um mundo regido por agentes, a governança não é um obstáculo, mas é o que viabiliza experiências superiores.

IA Agêntica: a nova arquitetura do relacionamento com o cliente

Por décadas, o atendimento cresceu linearmente com o número de funcionários. O resultado foi uma dívida operacional marcada por custos crescentes, experiências inconsistentes e crescimento limitado. A IA Agêntica altera essa equação.

A fidelidade não é mais conquistada por surpresas ou encantamentos superficiais, mas por soluções confiáveis e sem atrito. Quando a IA resolve problemas de forma autônoma e aprimora continuamente o sistema, cada interação fortalece o todo. As taxas de resolução sobem, os custos caem e a satisfação do cliente gera retorno.

Com experiências proativas, personalizadas e preditivas, o ciclo de fidelidade deixa de ser uma aspiração e se torna um motor de crescimento mensurável. Nas empresas, os colaboradores ficam livres para lidar com questões complexas, onde a empatia é indispensável, enquanto a plataforma gerencia o ciclo de vida do cliente. Não estamos falando de eficiência incremental, mas de uma mudança estrutural: a automação impulsionando o crescimento, e não apenas a redução de custos.

Liderando a reinvenção

Já vimos essa história antes. A Microsoft não esperou ser superada pela nuvem. Ao contrário, reinventou-se em torno dela. A Amazon evoluiu de uma livraria para um motor global de e-commerce e, posteriormente, para uma potência de infraestrutura em nuvem. O Google também transformou-se, passando de uma ferramenta de busca aprimorada por IA a uma empresa em que a IA permeia toda a busca.

A reinvenção não se trata de IA por IA, mas de capacitar empresas a liderar com segurança e confiabilidade. Quando o serviço se torna autônomo e em constante aprimoramento, a resolução constrói confiança.

(*) CTO Latam na Zendesk.

Mais um problema trazido pelos grandes data centers: poluição sonora

Nos Estados Unidos, moradores das localidades onde se pretende construir grandes data centers vem se opondo à instalação dessas estruturas, não apenas pelo impacto que trazem aos preços da energia e consumo de água, mas também por um problema cada vez mais citado: a poluição sonora.

Vivaldo José Breternitz (*)

Um tipo de ruído muito preocupante é o chamado infrassom, frequências tão baixas que não podem ser ouvidas, mas podem ser sentidas. Consta que esse fenômeno gera dores de cabeça, insônia, náuseas e ansiedade. Além disso, há a poluição sonora convencional, os ruídos que podem ser ouvidos pelas pessoas que vivem próximas a essas estruturas.

Segundo o Environmental and Energy Study Institute, uma organização sem fins lucrativos e apartidária, fundada em 1984, sons de alta e baixa frequência emitidos por esses complexos podem ser ouvidos e sentidos a centenas de metros de distância, com níveis que chegam a 96 decibéis, 24 horas por dia, sete dias por semana. É oportuno registrar que o ruído gerado durante uma conversa normal está ao redor de 60 decibéis.

Os efeitos do infrassom ainda estão sendo estudados, mas governos locais, e não apenas nos Estados Unidos, vêm impondo obstáculos a novos projetos de data centers, citando riscos à saúde e à qualidade de vida.

O problema é ainda mais grave em data centers que geram sua própria energia, normalmente utilizando turbinas movidas a gás natural, cujo ruído se equipara ao de motores de jatos. Diferentemente de geradores de emergência, que funcionam apenas ocasionalmente, essas máquinas operam de forma contínua, comprometendo o sossego das comunidades vizinhas.



pahham_CANVA

Um desses data centers é o que abriga o Colossus Supercomputer de Elon Musk, um dos maiores supercomputadores de inteligência artificial do mundo, localizado em Memphis, Tennessee. Utilizando um grande número dessas turbinas, a instalação gera ruído comparável ao de um aeroporto.

Fatos como esses mostram como é importante que a instalação de grandes data centers seja cuidadosamente avaliada, de forma a preservar a saúde e a tranquilidade das pessoas.

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

Além do código: O que define o profissional de tecnologia mais disputado em 2026

A transformação digital e a ascensão da Inteligência Artificial reconfiguraram as dinâmicas do mercado de trabalho e intensificaram a busca por especialistas qualificados, especialmente em áreas críticas como a cibersegurança. Dados do Guia Salarial da Robert Half, apontam que 68% das companhias no Brasil planejam expandir seus quadros tecnológicos ainda em 2026. Diante desse cenário, a Nava, consultoria brasileira de tecnologia com três décadas de atuação, comenta as competências e habilidades que os recrutadores priorizam.

O equilíbrio entre qualidade técnica e comportamental nunca esteve tão em evidência, mesmo diante de um momento de alta competitividade. Para Thaís Trapp, Chief Marketing & People Office da Nava, a janela de oportunidades é proporcional ao nível de dedicação do profissional. "Vivemos um momento de intensa dualidade. Se de um lado há abundância de oportunidades em diversas áreas, de outro, o mercado segue cada vez mais exigente. Para as empresas, os talentos mais relevantes compreendem o contexto do negócio e atuam além da operação de ferramentas. A estagnação é o maior risco para quem busca protagonismo na carreira."

De acordo com a executiva, o domínio técnico é pré-requisito, mas são as competências comportamentais que definem quem lidera projetos e evolui na carreira. O mercado busca a combinação de raciocínio lógico com habilidades interpessoais para atuar em ambientes corporativos complexos, nos quais o fator humano sustenta a atuação diante da automação.



Thaís Trapp

Confira as habilidades em destaque:

- Adaptabilidade e resiliência;
- Comunicação assertiva e visão de negócios;
- Colaboração em ambientes híbridos;
- Inteligência emocional

"Em um mercado que se transforma intensamente, a flexibilidade para aprender e incorporar novas ferramentas com agilidade é determinante, assim como a capacidade de atuar sob pressão, aspectos

essenciais para o avanço, a produtividade e a gestão de prazos e desafios. Também buscamos profissionais que sejam capazes de resolver problemas e comunicar caminhos e decisões. Traduzir aspectos técnicos em impactos para o negócio, é fundamental para garantir o alinhamento com stakeholders e áreas não técnicas. Disciplina, autogestão e capacidade de colaboração permanecem essenciais", destaca Trapp.

As competências técnicas refletem a demanda por automação, proteção de dados e análise de informações. Para se destacar, o profissional deve dominar áreas centrais da transformação digital:

- Engenharia de prompt e IA generativa.
- Cibersegurança.
- Arquitetura de nuvem (cloud computing).
- Análise de dados (BI) e Big Data.
- Desenvolvimento full stack com foco em APIs

"Técnica e comportamento se tornaram indissociáveis para o profissional do futuro. O sucesso depende da capacidade de transitar entre o desenvolvimento técnico e as relações profissionais. Ao equilibrar atualização constante e habilidades interpessoais, o profissional contribui para uma economia cada vez mais digital".



News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

Infios avança na Execução Inteligente da Cadeia de Suprimentos

@A Infios, líder global em Execução Inteligente da Cadeia de Suprimentos, apresentou uma série de novas capacidades de IA da empresa que colocam a inteligência de execução das maiores cadeias de suprimentos do mundo ao alcance de organizações de qualquer porte. Essas novas soluções impulsionam um sistema de execução modular e adaptável, no qual cada componente funciona de forma independente, com decisões e ações coordenadas em tempo real, que colocam a inteligência de execução das maiores cadeias de suprimentos do mundo ao alcance de organizações de qualquer porte. Essas novas soluções impulsionam um sistema de execução modular e adaptável, no qual

cada componente funciona de forma independente, com decisões e ações coordenadas em tempo real (www.infios.com).

Red Hat e Panasonic Connect colaboram para ampliar durabilidade e segurança no edge

@A Red Hat e a Panasonic Connect anunciam uma colaboração global com o objetivo de ampliar o potencial do edge computing em ambientes críticos. A iniciativa prevê a pré-instalação do Red Hat Device Edge em dispositivos Panasonic TOUGHBOOK, oferecendo uma plataforma unificada para processamento de dados em tempo real desde a ativação inicial, com suporte a aplicações em automação industrial, manufatura inteligente e no setor de defesa (https://www.redhat.com/en).

Editorias

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

Comercial: comercial@netjen.com.br

Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

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

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

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

Jornal Empresas & 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.

Desenrola Fies: estudante já pode renegociar dívida

Os estudantes com dívidas do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) já podem renegociar seus débitos por meio do Desenrola Fies, que prevê descontos para a quitação de até 99% sobre o valor da dívida

A Resolução CG-Fies nº 66, que trata da renegociação, está publicada no Diário Oficial da União de ontem (12).

Pode participar o estudante com contrato firmado até 2017 e que estava em fase de amortização – ou seja, em fase de pagamento – em 4 de maio de 2026. A negociação pode ser feita até 31 de dezembro de 2026.

“Os estudantes do Fies que querem aderir ao Desenrola poderão renegociar débitos diretamente junto à Caixa Econômica e ao Banco do Brasil”, informou o ministro da Educação, Leonardo



Os estudantes poderão renegociar débitos diretamente junto à Caixa Econômica e ao Banco do Brasil.

Barchini. Ele acrescentou que “a negociação deve ser realizada nos canais digitais dos bancos”.

“Neste Desenrola, temos também condições

especiais para quem paga em dia e quer aproveitar as condições para quitar sua dívida mais rápido: os adimplentes terão 12% de desconto para zerar os débitos”, completou o

ministro da Educação. A expectativa do MEC é que mais de 1 milhão de estudantes sejam beneficiados com o refinanciamento de suas dívidas.

O Desenrola Fies faz parte do Novo Desenrola Brasil, lançado pelo governo federal em 4 de maio, que promove a reorganização financeira de milhões de brasileiros e a ampliação do acesso ao crédito em melhores condições. A medida, no entanto, não prevê a utilização do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) para abatimento das dívidas, como acontece em outras renegociações do Desenrola Brasil (ABR).

Modernizar a jornada de trabalho não é premiar a ociosidade

Vanderléa Ghisi Marangoni (*)

Como empresária na Serra Gaúcha, acompanho com preocupação declarações que tratam a revisão da jornada de trabalho como um incentivo à ociosidade. Dizer que discutir um novo modelo de trabalho é criar um “país de vagabundos” revela uma leitura rasa da realidade social e produtiva do Brasil.

O que vivemos hoje dentro das empresas não é falta de vontade de trabalhar. É o esgotamento de um modelo que parou no tempo.

Ainda submetemos muitos trabalhadores a jornadas de nove horas diárias para compensar o sábado. Na prática, isso significa finais de expediente marcados por fadiga, queda de concentração e perda de eficiência. A conta chega para todos: para o trabalhador, que adocece; e para a empresa, que perde em produtividade, qualidade e segurança.

A produção mudou. A automação, a inteligência artificial e a digitalização aceleraram processos e exigem cada vez mais atenção, raciocínio e capacidade de adaptação. Mas parte da nossa legislação e das práticas organizacionais ainda opera com a lógica de um tempo industrial que já ficou para trás.

As pessoas também mudaram. O trabalhador de hoje valoriza a saúde mental, o convívio familiar e a possibilidade de exercer com dignidade seu papel dentro e fora da empresa. Isso não é fraqueza. É consciência sobre qualidade de vida e equilíbrio.

Defender a redução ou a revisão da jornada não significa defender menos compromisso. Significa defender a sustentabilidade operacional. Produtividade não se mede apenas em horas de presença, mas em capacidade real de entrega, foco e bem-estar.

Essa discussão se torna ainda mais necessária diante das novas exigências da NR-1, que amplia a atenção ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. É um avanço importante, mas me parece incoerente exigir programas cada vez mais complexos

de saúde ocupacional sem enfrentar uma das causas centrais do adoecimento: a carga horária exaustiva.

Não faz sentido cuidar apenas dos efeitos sem discutir a origem do problema.

Ao mesmo tempo, essa conta não pode recair apenas sobre o setor produtivo. Se queremos mais qualidade de vida para o trabalhador, o governo também precisa garantir melhores condições para quem empreende e emprega. É preciso uma grande troca: mais equilíbrio para os profissionais e mais saúde financeira para as empresas, com desoneração e redução da carga tributária.

Também é preciso olhar para o médio empresário, que sustenta a economia regional e muitas vezes vive jornadas de 14 horas por dia, sem férias, sem rede de proteção e sob pressão constante para manter a operação e os empregos.

Modernizar o trabalho não é escolher entre produtividade e bem-estar. É entender que um depende do outro. O mundo mudou, as relações mudaram e a forma de produzir também precisa evoluir. Insistir em modelos ultrapassados só amplia o desgaste de trabalhadores e empresários.

Modernizar a jornada não é premiar a ociosidade. É preservar a saúde, a eficiência e a sustentabilidade do trabalho.

Mais do que um embate ideológico, esse debate precisa ser tratado como uma agenda de responsabilidade econômica e humana. Rever a jornada de trabalho com seriedade, diálogo e critérios não enfraquece a cultura do trabalho; ao contrário, fortalece empresas, protege pessoas e prepara o Brasil para uma realidade produtiva mais inteligente, competitiva e sustentável. O verdadeiro atraso não está em discutir mudanças, mas em insistir que trabalhar mais horas, a qualquer custo, ainda seja sinônimo de produzir melhor.

(*) - É psicóloga, administradora de empresas, diretora da Metalúrgica Guarany e especialista em Tanatologia (Luto), Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial.

Inflação usada para corrigir salários acumula 4,11% em 12 meses

O Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), indexador que costuma corrigir salários anualmente, fechou abril em 0,81%. Com esse resultado, o acumulado de 12 meses soma 4,11%. Os dados foram divulgados pelo IBGE.

A maior pressão de alta veio do grupo alimentação e bebidas, que subiu 1,37%, representando impacto de 0,34 ponto percentual no INPC. O conjunto de grupos considerados não alimentícios ficou 0,63% mais caro, em média.

O INPC influencia diretamente a vida de muitos brasileiros, pois o acumulado móvel de 12 meses costuma ser utilizado para cálculo do reajuste de salários de diversas categorias ao longo do ano. O salário mínimo, por exemplo, leva o dado de novembro no seu cálculo. O seguro-desemprego, o teto do INSS e o benefício de quem recebe acima do salário mínimo são reajus-

tados com base no resultado do INPC acumulado até dezembro.

Além da divulgação do INPC, o IBGE mostrou que a chamada inflação oficial, apurada pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), fechou abril em 0,67%, somando 4,39% no acumulado de 12 meses, dentro da meta anual do governo, que tolera até 4,5%. De acordo com o IBGE, a apuração do INPC “tem por objetivo a correção do poder de compra dos salários, por meio da mensuração das variações de preços da cesta de consumo da população assalariada com mais baixo rendimento”.

A coleta de preços é feita em dez regiões metropolitanas: Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Vitória, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre. A coleta também é feita em Brasília, Goiânia, Campo Grande, Rio Branco, São Luís e Aracaju (ABR).

OMS descarta indícios de "surto maior" de hantavírus

O diretor-geral da Organização Mundial da Saúde (OMS), Tedros Adhanom Ghebreyesus, disse ontem (12) que não há indícios de um surto maior de hantavírus, doença identificada em um navio de cruzeiro que navegava pelo Oceano Atlântico.

“Neste momento, não há indícios de que estejamos presenciando o início de um surto maior. Mas, é claro, a situação pode mudar. E, considerando o longo período de incubação do vírus, é possível que vejamos mais casos nas próximas semanas”, avaliou Tedros, durante coletiva de imprensa.

Segundo o diretor, até o momento, foram relatados 11 casos de hantavírus, incluindo três óbitos. Todos os casos ocorreram entre passageiros ou tripulantes do navio MV Hondius. Nove dos 11 casos foram confirmados como sendo da cepa Andes, e os outros dois são tratados como prováveis.

“Não houve nenhuma morte desde o dia 2 de maio, quando a OMS foi informada pela primeira vez sobre o surto. Todos os casos suspeitos e confirmados foram isolados e estão sendo acompanhados sob rigorosa supervisão médica, minimizando qualquer risco de transmissão” (ABR).

Empresas & Negócios



www.netjen.com.br
TEL: 3043-4171



NEGÓCIOS em PAUTA

lobato@netjen.com.br

A – Festival de Fotografia

Os apaixonados por fotografia ganharam mais tempo para participar do maior festival de fotografia da América Latina. O Brasília Photo Show (BPS) prorrogou as inscrições da 11ª edição do concurso até o próximo dia 20, ampliando as oportunidades para fotógrafos profissionais e amadores. Ao todo, o concurso contempla 20 categorias temáticas, entre elas Natureza, Arquitetura, Agronegócio, Gastronomia, Fotografia Documental, Esportes, Paisagem, Retrato, Selfie, Sensual, Inteligência Artificial, Mobilidade sobre Trilhos e Pet. Mais informações: (https://brasiliaphotoshow.com.br/).

B – Corredores e Caminhantes

A tradicional Volta da União, promovida pelo Shopping União de Osasco, já está com inscrições abertas para sua 15ª edição, que acontece no dia 28 de junho. Consolidado como um dos principais eventos esportivos de Osasco e parte do calendário da cidade, o encontro reúne corredores e caminhantes em uma grande celebração de saúde, bem-estar e qualidade de vida. Neste ano, a corrida ganha um tempo especial, o clima de Copa do Mundo. Para mais informações, acesse: (www.shoppinguniao.com.br)

C – Projetos Sociais

A rede de varejo Coop iniciou as inscrições de projetos sociais a serem apoiados financeiramente ao longo deste ano. São destinados R\$ 500 mil a iniciativas de organizações da sociedade civil. Serão contempladas instituições com repasse individual de até R\$ 20 mil nos municípios de

Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, São José dos Campos, Sorocaba, Piracicaba e Tatuí. O edital está disponível em (https://bit.ly/EditalPBECoop2026) e o cadastro no formulário online: (https://bit.ly/InscricaoPBECoop2026). Mais informações pelo e-mail: rsoc@coopsp.coop.br.

D – Mercado Financeiro

A Secretaria do Tesouro Nacional, a B3 e o Banco do Brasil acabam de lançar o Tesouro Reserva, novo título do Programa Tesouro Direto. O produto terá rendimento indexado à taxa básica de juros (Selic) e poderá ser negociado em qualquer hora. Ao contrário do Tesouro Selic, o Tesouro Reserva não terá marcação a mercado, eliminando o risco de oscilações no valor do investimento. O título inicialmente ficará disponível para a base de 80 milhões de correntistas do BB. Outras instituições estão em fase de testes e devem ofertar o papel em breve.

E – Contratação Imediata

A RD Saúde, maior grupo de varejo farmacêutico do país, está com mais de 2.900 vagas abertas para início imediato em diferentes regiões do Brasil. As oportunidades incluem posições nas farmácias Raia e Drogasil, além dos centros de distribuição da companhia, e não exigem experiência prévia. A remuneração inicial varia de R\$ 1.900 a R\$ 5.500, acrescida de um pacote abrangente de benefícios. As candidaturas podem ser realizadas diretamente no site (https://rdsauade.com.br/trabalhe-conosco/vagas), por meio da busca por cidade e estado de interesse.

F – Liderança em Startups

O Brasil ultrapassou a marca de 20 mil startups ativas em 2025, registrando um crescimento superior a 30% em apenas um ano. Com o objetivo de democratizar o conhecimento sobre gestão de ecossistemas a Associação Brasileira de Startups anuncia a abertura das inscrições para o curso Liderança de Comunidades de Startups. A formação será oferecida de forma totalmente gratuita, capacitando novos articuladores para impulsionar a inovação de norte a sul do Brasil. Inscrições: (https://www.sympla.com.br/evento-online/curso-lideranca-de-comunidades-de-startups/3395437).

G – Mercado de Automóveis

A Stellantis permanece na liderança dos principais mercados de automóveis e comerciais leves da América do Sul. No acumulado do ano, foram mais de 311 mil veículos emplacados, sustentando a primeira colocação no Brasil e Argentina. No Brasil, lidera com mais de 235 mil veículos emplacados no período, totalizando 28,1% de participação no mercado e três veículos entre os dez mais vendidos: Fiat Strada (1º); Fiat Argo (4º) e Fiat Mobi (9º). A companhia cresce também na liderança do segmento de veículos comerciais leves (LCV) no Brasil, com mais de 93 mil unidades vendidas e 52,5% de participação na categoria.

H – Saúde Filantrópica

O Prêmio Gestão Primme 2026 reunirá, no próximo dia 28, no Hotel Renaissance, em São Paulo, as lideranças que estão moldando o presente e o futuro da saúde filantrópica no Brasil. Mais do que uma cerimônia, o encontro se consolida como um ambiente estratégico para reconhecimento, relacionamento qualificado, influência e conexões entre gestores, instituições e parceiros do setor. Estar presente é acessar um espaço onde o posicionamento institucional se fortalece, as conexões ganham profundidade e novas oportunidades se constroem. Saiba mais: (https://gestaoprime.grupomidia.com/premio-gestao-rimme/participacao-premio-gestao-primme/).



A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

Ninguém surtou ainda. Mas o retrovisor já voou

Tem uma coisa estranha acontecendo.

As pessoas estão brigando no trânsito como quem defende o último gole de água do planeta

Discussão de condomínio virou UFC emocional.

Fila de mercado parece experimento social de privação de sono.

E bastam cinco minutos em qualquer rede social para perceber que tem gente digitando como se estivesse possuía por um coach motivacional e um demônio da Renascença ao mesmo tempo.

A pergunta não é mais: "Por que as pessoas estão tão estressadas?"

A pergunta agora é: por que estamos fingindo surpresa?

Porque talvez o problema não seja exatamente a agressividade.

Talvez seja a combinação explosiva entre:

- Exaustão
- Hiperestimulação
- Solidão emocional
- Medo econômico
- Dopamina infinita

e adultos que nunca aprenderam a regular frustração sem transformar tudo em guerra.

A neurociência já mostra há anos que cérebros em estado constante de ameaça reduzem capacidade de empatia, escuta, interpretação racional e controle inibitório. Traduzindo para o português do cotidiano: o cérebro cansado vira um péssimo diretor de recursos humanos da própria vida.

E nós criamos uma sociedade inteira baseada em excesso.

- Excesso de estímulo.
- Excesso de cobrança.
- Excesso de opinião.
- Excesso de comparação.
- Excesso de alerta.

É gente acordando cansada e dormindo culpada.

No meio disso tudo, fomos nos tornando perigosamente reativos.

Não é coincidência que figuras públicas estejam cada vez mais agressivas.

Nem que ambientes corporativos estejam mais hostis.

Nem que líderes estejam respondendo pressão com brutalidade elegante em PowerPoint colorido.

Tem executivo chamando desregulação emocional de "perfil acelerado".

Tem empresa chamando burnout de "momento desafiador". Tem adulto emocionalmente analfabeto ocupando cargo estratégico e decidindo o clima psicológico de equipes inteiras.

E talvez essa seja uma das partes mais preocupantes: normalizamos níveis absurdos de irritação.

- A pessoa explode por uma vaga.
- Humilha alguém numa reunião.
- Desconta no garçom.
- Ataca desconhecidos online.
- E depois diz: "Desculpa, eu tô estressado."

Como se estresse fosse um passe VIP para a desumanização.

Não é.

Cansaço explica comportamento. Não absolve.

E existe outra camada mais silenciosa nisso tudo: a romantização da hiperfuncionalidade.

Tem gente funcionando tão no limite que começou a achar normal:

- esquecer o que sente
- responder atravessado
- viver em estado de urgência
- sentir raiva constante
- perder prazer nas coisas simples
- achar que descanso é prêmio por sobrevivência

O problema é que corpos cansados não fazem só pessoas cansadas.

Fazem sociedades impulsivas.

E sociedades impulsivas começam a perder algo muito perigoso: a capacidade de simbolizar.

- Tudo vira ataque.
- Tudo vira ameaça.
- Tudo vira "eu contra você".

É como se o mundo inteiro estivesse tentando resolver dor emocional no modo comentário de internet.

Talvez por isso tanta gente esteja vivendo como uma panela de pressão com diploma, CPF e crachá.

- Funciona.
- Produz.
- Entrega.
- Mas basta um arranhão no ego e o retrovisor voa.

A verdade inconveniente é que saúde mental nunca foi apenas sobre bem-estar individual.

- Ela sempre foi uma questão social.
- Organizacional.
- Cultural.
- Política.

Porque pessoas emocionalmente esgotadas não constroem relações saudáveis. Constroem campos minados com Wi-Fi.

E talvez esteja na hora de admitir: não estamos vendo apenas uma crise de estresse.

Estamos vendo uma crise coletiva de regulação humana.

(*) - Psicóloga por formação e inconformada por vocação. Há mais de 25 anos atuando na transformação de culturas organizacionais, desenvolvimento de lideranças e reinvenção de modelos que aproximem empresas das pessoas — e não o contrário. Já esteve à frente de áreas estratégicas de RH em grandes corporações nacionais e multinacionais, do chão de fábrica ao boardroom, do Norte ao Sul do Brasil.

Empresas reduzem erros e aceleram operações com IA no comércio exterior

Tecnologia substitui tarefas manuais, melhora controle regulatório e muda a forma como importadores e exportadores operam no Brasil

Estudos da McKinsey indicam que a automação de processos pode reduzir custos operacionais em até 30%, especialmente em atividades repetitivas e baseadas em dados, como as que predominam no comércio exterior. No Brasil, dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) mostram que o país movimenta mais de US\$240 bilhões por ano em importações, com alto nível de complexidade documental e regulatória.

Esse volume tem acelerado a adoção de inteligência artificial para reduzir erros, automatizar rotinas e reforçar o compliance nas operações internacionais.

Ronaldo Felix, sócio e Diretor de Operações da Saygo Group, com mais de 21 anos de experiência em operações, logística, distribuição, prevenção de perdas e gestão de dados, afirma que a transformação já está em curso dentro das empresas. "O comércio exterior sempre foi intensivo em burocracia e preenchimento manual. A inteligência artificial muda esse jogo ao transformar dados dispersos em decisões estruturadas e auditáveis", diz.

A mudança começa pela forma como as informações são tratadas ao longo da operação. Documentos como invoices, packing lists e declarações aduaneiras passam a ser integrados automaticamente em sistemas inteligentes, reduzindo erros humanos e retrabalho. "Erro documental não é só um problema operacional, é risco financeiro e regulatório. Quando a IA entra, ela antecipa inconsistências antes que elas virem prejuízo", afirma.

O impacto é ainda mais relevante no compliance, área pressionada por exigências internacionais cada vez mais rigorosas. A União Europeia, por exemplo, avança com mecanismos como o CBAM, que amplia a necessidade de rastreabilidade e controle de dados nas cadeias produtivas.

Nos Estados Unidos, o reforço de controles aduaneiros e exigências



Ronaldo Felix

documentais também eleva o nível de fiscalização. "Compliance não pode mais ser corretivo. Ele precisa ser preventivo, e isso só é possível com tecnologia que cruza dados continuamente", explica.

Esse avanço tecnológico acompanha a necessidade de escala sem aumento proporcional de equipe. Plataformas que centralizam dados logísticos, financeiros e regulatórios permitem decisões mais rápidas e maior previsibilidade. "A empresa deixa de operar no escuro. Ela passa a ter visibilidade da operação inteira, do câmbio ao desembarque, com alertas e indicadores em tempo real", diz.

Na prática, a implementação da inteligência artificial no comércio exterior passa por etapas estruturais. O primeiro movimento é organizar a base de dados, garantindo consistência das informações que alimentam os sistemas. Em seguida, a integração entre áreas se torna decisiva, conectando logística, financeiro e compliance em um único fluxo operacional. "Não adianta automatizar uma parte e manter o restante desconectado. O ganho real vem da visão integrada", afirma.

A escolha de parceiros especializados também influencia diretamente o resultado. Empresas que combinam tecnologia com conhecimento operacional tendem a entregar maior eficiência e menor risco. "Contratar tecnologia sem entendimento técnico pode gerar mais problema do que solução. É fundamental ter apoio de quem conhece a operação na prática", alerta.

Apesar dos ganhos, a automação exige atenção. A dependência total de sistemas sem supervisão pode ampliar riscos, especialmente em operações mais complexas ou sujeitas a mudanças regulatórias frequentes. Por isso, a recomendação é manter uma camada de análise humana sobre os processos automatizados. "A IA potencializa a operação, mas não substitui a estratégia. O erro é delegar tudo sem critério", afirma.

Outro desafio está na adaptação das equipes. A introdução de novas tecnologias altera rotinas e exige capacitação contínua. Segundo levantamento da Deloitte, empresas que investem em treinamento para adoção de tecnologias digitais têm maior taxa de sucesso na implementação e capturam mais valor dos sistemas. "A tecnologia só funciona quando as pessoas sabem usar. Treinar o time e ajustar processos internos faz parte da implementação", diz.

Para Ronaldo, a inteligência artificial deve se consolidar como padrão no comércio exterior nos próximos anos, impulsionada pela pressão por eficiência e pelo aumento das exigências regulatórias. "Quem continuar operando de forma manual vai perder competitividade. O comércio exterior está migrando para um modelo mais inteligente, onde dado e automação são ativos centrais", conclui.

No curto prazo, empresas que avançarem nessa direção tendem a reduzir custos invisíveis, aumentar a segurança das operações e ampliar a capacidade de crescimento com previsibilidade, em um ambiente mais exigente e orientado por dados. - Fonte e mais informações, visite o site: (<https://www.saygogroup.com.br/>).

Precatórios: especialista alerta para cuidados na hora de vender o crédito

Cessão do valor exige atenção à segurança jurídica da operação. Antecipar o recebimento de precatórios, dívidas que a União, estados ou municípios têm com pessoas físicas ou empresas, reconhecidas pela Justiça após o fim de uma ação judicial, tem sido uma saída cada vez mais procurada para credores que preferem acessar os recursos antes do prazo oficial de pagamento pelo poder público.

"Em um momento em que o país soma 82,8 milhões de inadimplentes, o equivalente a 50,5% da população adulta segundo levantamento da Serasa, transformar um valor futuro em liquidez imediata passou a fazer parte do planejamento financeiro de muitos credores, seja para reorganização patrimonial, investimentos ou necessidades de curto prazo", comenta André Sana, advogado e cofundador da Precato.

Contudo, é preciso entender exatamente quais são as condições do negócio e escolher empresas que trabalhem de forma transparente e segura, explica o executivo, que listou quatro pontos de atenção para quem pretende vender um precatório.

• **Verifique a documentação e sua validação jurídica** - Toda a operação precisa ser formalizada.

Os documentos básicos, como RG, CPF, comprovantes bancários e de endereço, são apenas o início. Além deles, a confirmação do estado civil é essencial, pois, em casos de comunhão de bens, o cônjuge pode ter direito sobre o valor negociado, o que evita contestação judicial futuramente.

"Muitos problemas acontecem justamente quando a negociação é feita sem conferência adequada dos documentos ou sem análise jurídica do processo, principalmente em operações feitas às pressas ou sem transparência", diz Sana.

• **Exija clareza na proposta** - O credor deve acompanhar todas as etapas da negociação, receber cálculos detalhados da proposta e, sempre que possível, envolver seu advogado. Este, por sua vez, também possui honorários para receber e deve ter sua parte resguardada, inclusive em casos de venda do precatório.

Em operações bem estruturadas, o pagamento acontece de forma rápida, geralmente em até um dia útil após a assinatura. É importante que a empresa compradora siga disponível para esclarecer dúvidas e oferecer suporte mesmo após a conclusão da operação.

• **Tenha cuidado com ofertas fora do padrão** - Propostas de pagamento imediato sem análise ou contrato formal são um dos principais sinais de alerta. Existe ainda um segundo tipo de risco, mais difícil de perceber. São empresas reais, mas que apresentam condições pouco claras. "Elas não cometem ilegalidade, porém se aproveitam de 'juridiquês', cláusulas ocultas ou formatos que parecem venda, mas que na verdade funcionam como empréstimos", diz Sana. Por isso, é fundamental ler cada item da proposta com atenção e verificar avaliações externas da empresa, como Reclame Aqui e Google.

• **Processo deve ser oficial, com e-notariado** - O processo correto é feito via e-notariado (plataforma digital oficial de cartórios no Brasil), garantindo que a operação de venda seja formal e totalmente válida. Esse procedimento reforça a segurança jurídica da negociação e dá ao credor a certeza de que todo o processo foi concluído de forma idônea. "O mais importante é que o credor tenha clareza sobre todas as etapas da negociação e segurança sobre o que está sendo contratado", conclui Sana. - Fonte e outras informações: (<https://precatório.com.br/por-que-antecipar/>).



Empresas & Negócios do AGRO

agronegocio@netjen.com.br

São Paulo, quarta-feira, 13 de maio de 2026

1º lugar

O Grupo UbyAgro conquista o primeiro lugar, em Nutrição Vegetal, no setor sucroenergético, segundo pesquisa 2026 da Pecege Consultoria e Projetos, empresa especializada em levantamento de informações de caráter técnico e econômico, construção de análises econômicas e comparativas. O grupo ocupa a primeira posição com diferença de 10 pontos em relação ao segundo colocado. O estudo analisou os segmentos de aminoácidos, bioestimulantes e nutrição foliar, com base em 180 unidades atendidas pelo instituto.

StockSeller_ukr_CANVA

O agronegócio brasileiro atravessa um momento de alerta ligado. Após a colheita da soja, o marco temporal de 30 de abril acendeu um sinal vermelho sobre a inadimplência no campo.

De acordo com dados da Serasa Experian, as empresas do agronegócio lideraram os pedidos de recuperação judicial em 2025, um reflexo direto da queda de margens e do endividamento. No entanto, para o advogado tributarista e produtor rural Fernando Melo de Carvalho, existe um vilão silencioso que muitos produtores ignoram: o imposto.

Diferente do diesel, do adubo ou da semente, o tributo é frequentemente tratado como uma consequência do negócio, e não como um custo de produção. Segundo Carvalho, essa percepção é o que ele chama de "custo invisível".

"O tributo é um custo invisível. O produtor rural sabe quanto custa a semente, o adubo e o preço do diesel, mas ele não coloca nessa conta o imposto. Muitos ainda ignoram o impacto tributário no resultado final. E, se ele não incluir isso no planejamento, isso pode ser a diferença entre ele ter lucro ou ter prejuízo no final da safra", afirma o especialista.

▶▶ Leia mais na página 7

"CUSTO INVISÍVEL" DO AGRO



TRIBUTARISTA DÁ DICAS E ALERTA QUE FALTA DE PLANEJAMENTO TRANSFORMA LUCRO EM PREJUÍZO

Soluções integradas que ampliam a competitividade do produtor rural

Em um cenário marcado por volatilidade de preços, pressão sobre margens e maior exigência dos mercados, a ADM, líder global na comercialização de grãos, insumos, nutrição humana e animal, participa da Showtec 2026, entre os dias 19 e 21 de maio, em Maracaju (MS), com um portfólio de soluções integradas que apoia o produtor rural na tomada de decisões mais estratégicas e na construção de maior previsibilidade para o negócio.

A companhia leva ao evento uma abordagem que conecta diferentes etapas da jornada no campo — desde o acesso a insumos até a comercialização e o escoamento da produção — contribuindo para que o produtor transforme produtividade em valor e competitividade no mercado. "Nosso papel vai além da compra de grãos. Atuamos ao lado do produtor ao longo de toda a safra, integrando soluções que ajudam a reduzir riscos, melhorar o planejamento e aumentar a previsibilidade de receita. Isso permite que o produtor não apenas produza mais, mas capture mais valor pelo que produz", afirma Raphael Costa, diretor de Originação da ADM (<https://portalshowtec.com.br>).

35º Prêmio Ernesto Illy reconhece excelência do café sustentável



A 35ª edição do Prêmio Ernesto Illy de Qualidade Sustentável do Café para Espresso consagrou os melhores cafeicultores do Brasil em cerimônia realizada no dia 7 de maio, em São Paulo (SP). Referência no setor cafeeiro, a premiação reforça o compromisso com a excelência e a sustentabilidade na produção de café arábica, reunindo produtores que representam o mais alto padrão de qualidade do país.

A Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado Ltda (Expocacer) teve papel de destaque na premiação, com a premiação da cooperativa São Mateus Agropecuária, uma das vencedoras nacionais, que evidenciou a força do Cerrado Mineiro na produção de café com origem controlada, qualidade superior e práticas sustentáveis.

Nesta edição, os três grandes vencedores nacionais foram: São Mateus Agropecuária, do Cerrado Mineiro; Agro Fonte Alta, do Sul de Minas; e Raimundo Dimas Santana Filho, das Matas de Minas. A definição das colocações será anunciada durante a etapa internacional. Entre os destaques da premiação, o cooperado da Expocacer Décio Bruxel, re-

presentado por seu filho Daniel Bruxel, conquistou o segundo lugar, reforçando a presença e a relevância dos produtores da cooperativa entre os melhores cafés especiais do Brasil.

Os três vencedores representam o Brasil no 11º Prêmio Internacional de Café Ernesto Illy, que será realizado em Roma, na Itália. A definição das colocações (1º, 2º e 3º lugar) acontecerá apenas durante a etapa internacional, que reúne produtores de diversos países fornecedores da illycaffè.

Outro importante reconhecimento da premiação foi concedido a produtores que mantêm uma relação consistente com a illycaffè ao longo dos anos. Haroldo Barcelos Veloso, de Carmo do Paranaíba (Cerrado Mineiro), também cooperado da Expocacer, e Lúcio de Araújo Dias, de Guaraniópolis (Sul de Minas), passaram a integrar a categoria Diamante do Clube illy do Café. O título é destinado a cafeicultores que fornecem café para a empresa há mais de 20 anos consecutivos, destacando a regularidade, a excelência e o compromisso com a produção de café sustentável de alta qualidade.

34% dos produtores rurais sabem o que é crédito de carbono

Um terço dos produtores rurais brasileiros afirma conhecer o crédito de carbono, segundo a 9ª Pesquisa ABMRA Hábitos do Produtor Rural. Esta fatia representa 34% dos entrevistados, indicando que o tema ainda está em processo de evolução no campo. Dentro desse grupo, 33% declaram possuir algum nível de conhecimento, enquanto a participação em iniciativas relacionadas ao crédito de carbono alcança 24% desses produtores.

Entre aqueles que estão inseridos nessas iniciativas, a principal frente é a conservação de áreas naturais, mencionada por 66%. Outras práticas incluem a adoção de técnicas agrícolas sustentáveis (42%) e ações de reflorestamento (34%).

Para o presidente da Associação Brasileira de Marketing Rural e Agro (ABMRA), Ricardo Nicodemos, os dados indicam espaço para avançar na comunicação sobre sustentabilidade no campo. "Há uma oportunidade clara para as marcas ampliarem a comunicação e levarem conhecimento para o produtor sobre o que já é feito e como essas práticas se conectam a novas agendas, como o crédito de carbono. Tornar essa relação mais visível pode contribuir para acelerar o entendimento e a adoção no campo", afirma.

Destaque I



Sérgio Pellizzer é CEO da Fazenda Conforto.

Vitrine da pecuária brasileira

Símbolo de produção sustentável e inovação no campo, o Vale do Araguaia volta a se consolidar como polo estratégico de negócios entre agricultores e pecuaristas com a segunda edição da Conforto Experience, realizada pela Fazenda Conforto, em Nova Crixás (GO), no dia 6 de maio. Promovida na sede da companhia, reconhecida por abrigar o maior e mais sustentável confinamento bovino do Brasil, a feira também marcou a celebração dos 30 anos da empresa e reuniu lideranças do agronegócio, autoridades e produtores em torno dos desafios e oportunidades para o avanço da região. Com perfil fechado e exclusivo para convidados, o encontro ampliou sua dimensão neste ano sem perder o caráter seletivo. "Em 2025, recebemos cerca de mil pessoas e mais de 40 aeronaves. Agora, chegamos a 1,2 mil participantes e mais de 50 aeronaves, mas com uma curadoria ainda mais criteriosa, voltada a parceiros e profissionais diretamente ligados ao agro", destaca o CEO da Fazenda Conforto, Sérgio Pellizzer (<https://www.fazendaconforto.com.br/>).

Destaque II



Irani Pamplona Peters, ex-presidente da companhia, e Ronaldo Kobarg Müller, novo presidente.

Pamplona Alimentos anuncia Ronaldo Kobarg Müller como novo presidente

A Pamplona Alimentos, especialista em carne suína há 78 anos, anuncia Ronaldo Kobarg Müller como novo diretor presidente da companhia. O executivo, que atuava como vice-presidente desde 2023, teve seu nome aprovado pelo Conselho de Administração em reunião realizada na terça-feira 28 de abril. Na ocasião, também foram reconhecidas as contribuições da então presidente, Irani Pamplona Peters, que agora passa a assumir a cadeira de presidente do Conselho. A executiva assumiu a presidência em 2009, como segunda geração da companhia, fundada em 1948 por Lauro e Ana Pamplona. No mesmo período, seu irmão Valdecir Pamplona passou a liderar o Conselho de Administração. Com a transição, ele permanece como membro da instância, contribuindo para a continuidade estratégica e a preservação das diretrizes corporativas.

Ciclo de investimentos em agroenergia

O Grupo Potencial participa da edição de 2026 da Fenagra – Feira Internacional da Agroindústria Feed & Food, que será realizada até 14 de maio, no Distrito Anhembi, em São Paulo. A presença marca o retorno da companhia ao evento um ano após o lançamento da Potencial Agro, frente dedicada à integração das operações no agronegócio e ao desenvolvimento de soluções para a cadeia produtiva de energia renovável. A empresa apresenta os avanços desde o lançamento da Potencial Agro, já com operações em funcionamento e ganho de escala produtiva. Entre os principais destaques estão o início da operação da esmagadora de soja e da segunda maior planta de glicerina refinada do mundo no complexo industrial da Lapa (PR), além da ampliação da produção de biodiesel e do fortalecimento da estratégia de integração entre as etapas de produção, processamento e distribuição (<https://www.fenagra.com.br/>).

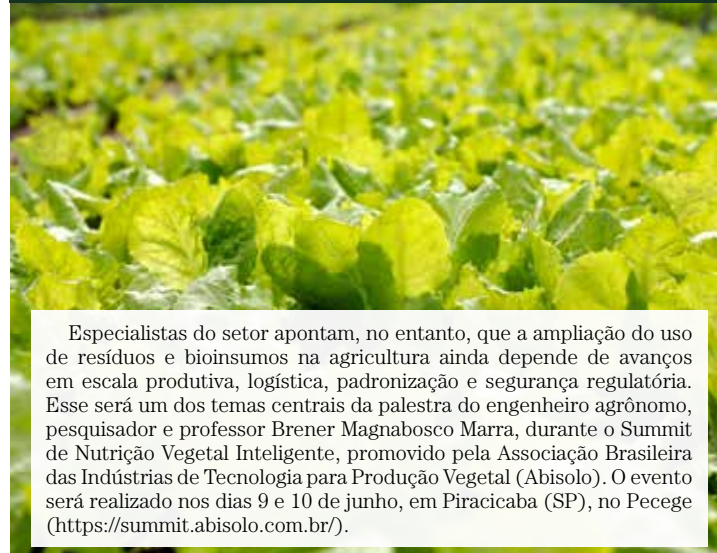
Superando 900 inscrições, Getap comprova bom momento do milho no Brasil

As inscrições para o Getap Inverno encerraram com um marco histórico: mais de 900 áreas inscritas, consolidando a maior edição já realizada pelo Grupo Tático de Aumento de Produtividade (Getap). O recorde reforça o bom momento vivido pelo milho no Brasil e a confiança dos produtores em uma safra com elevado potencial produtivo.

Importância da desinfecção para controle da gripe aviária

A Chemitec Agro-Veterinária, empresa especializada em medicamentos e soluções inovadoras voltadas para a saúde de pequenos e grandes animais, reforça as recomendações de higiene e desinfecção das instalações e dos equipamentos para a prevenção de doenças. "Nos últimos 12 meses, apesar da grande maioria dos casos de gripe aviária no Brasil envolver aves silvestres, a preocupação com a possibilidade de contaminação das granjas aumentou. E o produtor não pode, em momento algum, abrir mão de rigorosos controles sanitários", recomenda o Cesar Hisasi, médico-veterinário e diretor comercial da Chemitec Agro-Veterinária.

Caminhos para ampliar a eficiência da nutrição vegetal com uso de resíduos e bioinsumos



Especialistas do setor apontam, no entanto, que a ampliação do uso de resíduos e bioinsumos na agricultura ainda depende de avanços em escala produtiva, logística, padronização e segurança regulatória. Esse será um dos temas centrais da palestra do engenheiro agrônomo, pesquisador e professor Brenner Magnabosco Marra, durante o Summit de Nutrição Vegetal Inteligente, promovido pela Associação Brasileira das Indústrias de Tecnologia para Produção Vegetal (Abisolo). O evento será realizado nos dias 9 e 10 de junho, em Piracicaba (SP), no Pecege (<https://summit.abisolo.com.br/>).

OPINIÃO

O agro perde venda quando insiste em vender atributo

Evandro Lopes (*)

O agro brasileiro já não se comunica com a mesma lógica de alguns anos atrás, e parte das empresas do setor ainda está atrasada nessa leitura.

O produtor rural mudou de comportamento, ganhou autonomia na busca por informação e passou a chegar muito mais preparado ao momento da decisão. O problema é que muitas marcas ainda insistem em uma comunicação longa, técnica demais e centrada nelas mesmas, como se o produtor ainda dependesse do representante para começar a formar opinião. Esse desalinhamento deixou de ser apenas um ruído de linguagem. Está virando perda de eficiência comercial.

Hoje, o produtor pesquisa, compara, consulta conteúdos no celular, conversa com outros profissionais e filtra melhor o que merece sua atenção. A 9ª Pesquisa Hábitos do Produtor Rural, da Associação Brasileira de Marketing Rural e Agro, mostra o tamanho dessa transformação ao apontar presença quase total da internet nas propriedades e uso massivo do WhatsApp como ferramenta de consulta para decisões do dia a dia. O dado mais importante, porém, não é tecnológico. É comportamental. O produtor não chega mais vazio à conversa comercial. Ele chega com repertório, com dúvidas mais objetivas e com menos paciência para discursos genéricos.

Isso muda completamente a exigência sobre a comunicação no setor. O produtor não decide apenas com base em ficha técnica. Ele decide tentando reduzir risco, ganhar previsibilidade e entender com clareza o impacto prático da solução na realidade da fazenda. Em um ambiente pressionado por custo, clima e volatilidade, informação demais não resolve por si só. O que gera valor é a capacidade de traduzir complexidade em segurança

de decisão. Quando a marca entrega apenas atributo, mas não ajuda o produtor a entender por que aquilo importa no contexto real da operação, ela informa sem convencer.

É por isso que a velha ideia de que comunicar bem no agro significa explicar tudo em profundidade, o tempo todo, começa a perder força. Profundidade continua sendo importante, mas no momento certo e do jeito certo. Antes disso, o que pesa é objetividade, clareza e aderência à realidade do campo. Simplificar, nesse caso, não é empobrecer a mensagem. É torná-la mais útil. É respeitar o tempo de um produtor que está mais conectado, mais exposto a alternativas e mais treinado para separar ruído de conteúdo relevante.

Esse movimento não é exclusivo do agro. Fora dele, o mercado entre empresas já mostra o mesmo padrão, com compradores preferindo avançar boa parte da jornada sem interação comercial direta. No campo, a diferença é que muitas empresas ainda subestimam a velocidade com que esse comportamento amadureceu. Continuam apostando em uma comunicação baseada no excesso de detalhe, quando o que mais falta ao produtor, muitas vezes, não é informação, mas clareza para decidir melhor.

No fim, a mudança mais importante não está no canal, no aplicativo ou no formato do conteúdo. Está na lógica da comunicação. O agro continua técnico, sofisticado e decisivo para a economia brasileira, mas isso não torna a comunicação longa automaticamente mais eficiente. Torna a comunicação clara ainda mais valiosa. Quem entender isso primeiro tende a vender melhor, porque estará falando com o produtor que existe hoje, não com o de ontem.

(*) CEO da SLcomm, o primeiro e único ecossistema de Neurocomunicação do Brasil — onde marcas, eventos e estratégias nascem com base em neurociência, não em achismos.

Tributarista dá dicas e alerta que falta de planejamento transforma lucro em prejuízo

Enquanto produtores focam em insumos e sementes, negligência com impostos agrava cenário de inadimplência; pedidos de Recuperação Judicial no setor bateram recorde em 2025.

O agronegócio brasileiro atravessa um momento de alerta ligado. Após a colheita da soja, o marco temporal de 30 de abril acendeu um sinal vermelho sobre a inadimplência no campo.

De acordo com dados da Serasa Experian, as empresas do agronegócio lideraram os pedidos de recuperação judicial em 2025, um reflexo direto da queda de margens e do endividamento. No entanto, para o advogado tributarista e produtor rural Fernando Melo de Carvalho, existe um vilão silencioso que muitos produtores ignoram: o imposto.

Diferente do diesel, do adubo ou da semente, o tributo é frequentemente tratado como uma consequência do negócio, e não como um custo de produção. Segundo Carvalho, essa percepção é o que ele chama de "custo invisível".

"O tributo é um custo invisível. O produtor rural sabe quanto custa a semente, o adubo e o preço do diesel, mas ele não coloca nessa conta o imposto. Muitos ainda ignoram o impacto tributário no resultado final. E, se ele não incluir isso no planejamento, isso pode ser a diferença entre ele ter lucro ou ter prejuízo no final da safra", afirma o especialista.

Imposto como ferramenta de lucro

O cenário atual de recorde em recuperações judiciais mostra que a margem de erro do produtor ficou ainda mais estreita. Para Fernando, o planejamento tributário não deve ser visto apenas como uma obrigação burocrática, mas como uma estratégia de sobrevivência e aumento de lucratividade.

Ao não enxergar o imposto antecipadamente, o produtor muitas vezes descobre o impacto fiscal apenas após a venda da colheita, quando já não há margem para manobra. "O que acontece na prática é que o produtor produz, vende e acha que teve lucro. Só depois ele descobre o peso dos impostos e percebe que aquele resultado positivo, na verdade, virou prejuízo. Quando ele passa a enxergar o imposto antes e faz o planejamento dentro da legalidade, ele consegue reduzir esse impacto e, consequentemente, aumentar o lucro real", explica Carvalho.

Decisões estratégicas: CPF ou CNPJ?

Um dos pontos centrais da orientação do especialista para a próxima safra é a revisão das estruturas jurídicas. Com



Fernando Melo de Carvalho é advogado tributarista do agronegócio.

“O tributo é um custo invisível. O produtor rural sabe quanto custa a semente, o adubo e o preço do diesel, mas ele não coloca nessa conta o imposto. Muitos ainda ignoram o impacto tributário no resultado final.”

as mudanças no cenário econômico e a iminência da reforma tributária, a decisão entre atuar como pessoa física ou jurídica tornou-se crítica.

"Diante desse cenário de inadimplência, o produtor tem que revisar suas posições. Às vezes, no planejamento fiscal, decidir entre pessoa física e jurídica ou ajustar um contrato de arrendamento, traz um ganho de lucro que ele não conseguiria nem se negociasse o preço do adubo ou da semente ao limite", destaca Fernando.

O planejamento começa agora

O especialista reforça que o momento de agir é agora, antes do início do novo ciclo. A orientação é que o produtor inclua o custo fiscal na planilha de custos variáveis, ao lado dos defensivos e da logística.

"O planejamento tributário permite que o produtor pague o imposto de forma legal

e justa. Em um ano de alta inadimplência, ter essa gestão eficiente pode ser o que vai manter a porteira aberta e evitar que o negócio rural entre nas estatísticas de recuperação judicial", afirma Carvalho.

Dicas para o Planejamento Fiscal da próxima safra

Para evitar que o "custo invisível" comprometa a rentabilidade, o especialista sugere quatro passos fundamentais:

- **Inclua o imposto no custo de produção:** Não espere o final da safra para calcular o tributo. Trate o imposto como um insumo, assim como a semente e o fertilizante, e insira-o na planilha de custos variáveis.
- **Revise o modelo jurídico (CPF x CNPJ):** Avalie se a produção deve continuar na Pessoa Física ou se é o momento de migrar para uma Pessoa Jurídica. Dependendo do faturamento, a economia tributária é a chave para o lucro.
- **Audite seus contratos de arrendamento:** Verifique se os contratos estão adequados às normas da Receita Federal para evitar multas pesadas (que podem chegar a 250%) e o aumento da carga tributária.
- **Organize a documentação em tempo real:** Mantenha o Livro Caixa Digital do Produtor Rural (LCDPR) atualizado mensalmente para evitar surpresas na malha fina e inconsistências patrimoniais.

Painéis elétricos inteligentes reduzem paradas e aumentam a eficiência no setor sucroenergético

A indústria sucroenergética brasileira entrou em 2026 sob pressão, onde é preciso alta eficiência operacional para manter a competitividade em um mercado global de commodities. No centro dessa equação está um fator menos visível, mas determinante para o resultado financeiro das usinas: a continuidade elétrica. Afinal, se tudo para, o prejuízo pode ser significativo, como será detalhado a seguir.

Com uma safra projetada acima de 650 milhões de toneladas de cana-de-açúcar, segundo a Companhia Nacional de Abastecimento, o país sustenta uma cadeia que abastece não apenas o mercado de alimentos, mas também o de combustíveis e energia. O etanol, classificado como biocombustível, e a bioeletricidade gerada a partir do bagaço colocam o setor no centro da transição energética.

Em operações contínuas, uma única usina pode moer mais de 10 mil toneladas por dia, o que torna qualquer parada industrial um fator crítico: em poucas horas, a perda de processamento já se traduz em impacto direto sobre receita e eficiência operacional.

É nesse ponto que o custo da parada ganha dimensão econômica.

Considerando uma usina com moagem média diária de 16,35 mil toneladas, patamar efetivamente registrado por uma unidade do setor na safra 2025/26, com cerca de 139 kg de ATR (açúcar total recuperado) por tonelada de cana no



Fábio Amaral, CEO da Engerey.

acumulado da safra 2025/26 e preço médio de R\$ 1,0816 por quilo de ATR em março de 2026, uma parada de 12 horas pode representar perda potencial de cerca de R\$ 1,22 milhão em receita bruta industrial.

Segundo especialistas, o modelo predominante ainda está baseado em grandes ciclos de manutenção concentrados na entressafra. Em média, usinas brasileiras operam com 20 a 40 dias de parada para revisão estrutural, período que envolve desmontagem de equipamentos, reorganização de equipes e interrupção parcial ou total da operação industrial.

Essas paradas representam custos elevados, pela perda de disponibilidade produtiva. No entanto, a tecnologia começa a mudar esse cenário.

A digitalização da infraestrutura elétrica vem reposicionando os painéis de média e baixa tensão. Com a adoção de elementos que garantem sua conectividade, esses sistemas passam a disponibilizar dados operacionais, como condições dos componentes, que, integrados a plataformas de supervisão, permitem maior previsibilidade e otimização na manutenção.

Na média tensão, painéis como o SM6, da Schneider Electric, atuam na manobra e proteção da rede elétrica dentro da unidade fabril. São eles que garantem a estabilidade do sistema e isolam falhas antes que se propaguem, preservando a continuidade operacional.

Na baixa tensão, os painéis PrismaSeT atuam na distribuição e proteção da energia elétrica que alimenta máquinas e demais processos produtivos. É nesse nível que estão os maiores consumos energéticos e, também, os principais pontos de desgaste operacional.

A integração digital entre esses dois níveis transforma a rede elétrica em uma fonte de dados.

"Quando a indústria passa a acompanhar, em tempo real, o comportamento dos painéis e dos circuitos que eles alimentam, deixa de reagir a falhas e passa a antecipar eventos que impactariam a produção", afirma Fábio Amaral, CEO da Engerey Painéis Elétricos, fabricante de quadros SM6 e PrismaSeT com atuação em todo o Brasil.

Crédito rural travado

O acesso ao crédito rural no Brasil entrou em uma nova e rigorosa fase em 2026. Com a obrigatoriedade do cruzamento de dados geoespaciais e monitoramento por satélite (via sistema Prodes/INPE), o financiamento tornou-se inacessível para quem não possui uma gestão ambiental impecável. O reflexo é um "apagão documental" que já atinge propriedades acima de quatro módulos fiscais e que terá um novo marco em 4 de janeiro de 2027.

Entenda o Calendário

A implementação das novas normas do Conselho Monetário Nacional (CMN) é gradual. Enquanto os médios e grandes produtores (acima de 4 módulos fiscais) já enfrentam o rigor máximo desde 1º de abril de 2026, os pequenos produtores e a agricultura familiar têm até o início de 2027 para se adequarem aos mesmos critérios de auditoria eletrônica. Na prática, o tempo para organizar a documentação e contestar eventuais falhas de satélite é curto para todos os perfis.

Segundo a especialista em regularização ambiental Maristela Rodrigues, CEO da Four Ambiental, o grande vilão do momento não é apenas o descumprimento da lei, mas a falha na integração de dados governamentais e os "falsos positivos" do monitoramento. "O sistema é automatizado e punitivo. Se houver um alerta de desmatamento após julho de 2019, o banco nega o recurso instantaneamente, mesmo que o produtor esteja regularizado no campo", alerta.

"Protocolo de Blindagem": Como evitar bloqueios

Diante desse cenário onde a produtividade já não basta para garantir o recurso, Maristela Rodrigues elenca os passos fundamentais para o produtor rural mitigar riscos:

Geoanálise Preventiva: Antes de ir ao banco, o produtor deve realizar sua própria auditoria via plataformas como o MapBiomias Alerta. "É preciso enxergar o que o satélite está dizendo sobre a terra. Se houver um alerta indevido, a defesa técnica deve ser preparada previamente", explica.

Dossiê de Regularidade (ASV, TAC e PRAD): Ter em mãos documentos como a Autorização de Supressão (ASV), o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) ou o Plano de Recuperação de Área Degradada (PRAD) é vital. Sem esse suporte para justificar intervenções na vegetação, o sistema não "destrava" o crédito.

Auditoria de Coincidência Cadastral: Maristela aponta que qualquer inconsistência mínima entre a área descrita no CAR (Cadastro Ambiental Rural) e a área informada no contrato de financiamento causa recusa automática. "A documentação precisa ser espelhada; qualquer divergência o sistema lê como risco sistêmico".

Suporte Técnico-Jurídico: O processo deve ser precedido por uma auditoria documental completa. "O ônus de provar a regularidade agora é do produtor. Ir ao banco sem um dossiê pronto é arriscar o planejamento de toda a safra".



independenz_CANVA

PROTEGER OU COMPROMETER

O CONTRATO SOCIAL QUE NINGUÉM LÊ PODE SER O COMEÇO DO PROBLEMA DA EMPRESA

Mais do que uma formalidade para constituir uma empresa, o contrato social define responsabilidades, poderes, limites e regras que podem proteger ou comprometer a sustentabilidade do negócio no futuro.

Muitos empresários tratam o contrato social como mera etapa burocrática para abertura da empresa. Na prática, porém, esse documento pode ser um dos primeiros pontos de risco de um negócio quando é elaborado de forma genérica, sem análise da realidade de seus sócios, tipo societário, atividade operacional, patrimonial e financeira da empresa e sócios.

Em um país onde milhões de empresas são abertas todos os anos, a formalização do CNPJ costuma ser vista como sinal de início da atividade. Mas, para muitos empreendedores, a preocupação está mais concentrada em começar a vender, emitir nota, contratar, captar clientes e fazer a operação girar do que em compreender a estrutura jurídica que está sendo criada.

O problema é que as regras da empresa nascem juridicamente no contrato social. E, quando essa base nasce frágil, as consequências podem aparecer anos depois em forma de conflito societário, responsabilidade mal definida, insegurança, dificuldade de sucessão, bloqueios operacionais e até aumento de passivos. Para a advogada empresarial Keila Ribeiro Flores, especialista em Direito Empresarial, esse é um dos erros mais comuns na cultura empresarial brasileira.

“Na grande maioria, o empresário assina o contrato social sem sequer opinar pelas suas regras e sem entender o que está assinando. Ele acha que aquele documento serve apenas para abrir a empresa, mas, na verdade, ele organiza a estrutura e regras da sociedade. Quando essa base não conversa com a realidade da operação, o risco já nasce junto com o CNPJ”, afirma.

Segundo Keila, o contrato social não deve ser tratado como um modelo pronto ou um formulário padrão. Ele precisa refletir a dinâmica real da sociedade, os papéis dos sócios, a forma de tomada de decisão, a participação de cada um, as responsabilidades, os limites de atuação e os caminhos possíveis em caso de saída, conflito, morte, afastamento, sucessão ou mudança estratégica.

O problema começa na pressa para abrir a empresa - Na rotina de muitos negócios, especialmente pequenas e médias empresas, o contrato social é elaborado no momento em que o empresário está preocupado em começar a operar. Por isso, é comum que ele aceite modelos genéricos, cláusulas padronizadas e estruturas que não foram pensadas para aquela atividade específica, tampouco para aquela condição societária.

Essa pressa, o que a Dra. Keila chama de negligência por desconhecimento, pode parecer inofensiva no começo, mas se transforma em fragilidade quando a empresa cresce, quando surgem divergências entre sócios ou quando decisões importantes precisam ser tomadas, e quando responsabilidades são imputadas.

“O contrato social não pode ser uma cópia desconectada da realidade da empresa e de seus sócios. Uma sociedade familiar não tem a mesma dinâmica de uma sociedade entre investidores. Uma empresa operacio-



Los_Munoz_Crew_de_Pexels_CANVA

nal não tem a mesma necessidade de uma empresa patrimonial. Uma sociedade com sócios atuantes não deve ter a mesma estrutura de uma sociedade com sócios apenas investidores. Quando tudo isso é ignorado, a empresa começa a operar sem base adequada”, explica Keila.

Na avaliação da especialista, muitos empresários só percebem a importância do contrato social quando precisam dele. E, nesse momento, descobrem que o documento não responde às principais questões do negócio.

Sociedade não se sustenta só na confiança - Um dos pontos mais sensíveis está na relação entre sócios. Muitos negócios começam entre familiares, amigos ou parceiros de confiança, o que leva à falsa sensação de que regras formais não são necessárias. Mas a experiência mostra que a confiança, sozinha, não substitui estrutura.

Sociedades precisam de clareza sobre funções, responsabilidades, retirada de lucros, aportes, investimentos, poder de decisão, saída de sócios, entrada de herdeiros, administração, endividamento e limites de atuação de cada participante. Sem isso, a empresa pode até funcionar

bem por um tempo, mas fica vulnerável quando aparecem crescimento, pressão financeira, divergência de visão, problemas pessoais ou sucessão.

“Não é falta de confiança falar sobre regra. É maturidade empresarial. O que gera conflito não é combinar demais. O que gera conflito é não combinar nada e esperar que todos tenham a mesma interpretação quando o problema aparece”, afirma Keila.

O contrato social precisa conversar com a gestão - Outro erro comum é separar completamente a parte jurídica da gestão. Muitos empresários acreditam que o contrato social é apenas um documento técnico, sem relação direta com a operação. Para Keila, essa visão é limitada. O contrato social deve estar conectado à gestão empresarial porque define quem pode decidir, quem pode assinar, quem administra, quais são os poderes, como a empresa se organiza e quais são as responsabilidades dos envolvidos.

Quando esse documento é mal estruturado, a empresa pode enfrentar dificuldades práticas no dia a dia, como insegurança em operações bancárias, problemas na entrada ou saída de sócios, disputas sobre retiradas financeiras, dúvidas sobre autoridade de decisão e conflitos em momentos de expansão. “Gestão jurídica empresarial não é olhar para a lei isoladamente. É entender como a estrutura jurídica impacta a operação, a tomada de decisão, a proteção patrimonial, a relação entre sócios e a sustentabilidade do negócio”, diz.

A ausência de acordo de sócios também aumenta o risco - Além do contrato social, muitas empresas deveriam contar com instrumentos complementares, como o acordo de sócios. Esse documento pode estabelecer regras mais específicas sobre temas que nem sempre aparecem de forma suficiente no contrato social. Entre os pontos que podem ser tratados estão critérios para compra e venda de participação, saída voluntária, falecimento de sócio, sucessão, resolução de conflitos, distribuição de lucros, aportes financeiros, dever de confidencialidade, não concorrência e regras de governança.

Segundo Keila, o acordo de sócios ainda é pouco utilizado em muitas empresas, especialmente nas de menor porte, porque o empresário associa esse tipo de estrutura a grandes companhias. Mas a ausência dessas regras pode gerar problemas graves justamente em negócios menores, onde as relações são mais pessoais e menos profissionalizadas. “Muitas empresas familiares e sociedades entre amigos evitam conversar sobre conflito, saída ou morte porque acham desconfortável. Mas o desconforto de conversar antes é muito menor do que o custo de discutir depois, quando já existe desgaste, dinheiro envolvido e operação em risco”, analisa.

Estrutura societária também precisa ser revisada - Mesmo empresas que nasceram com uma estrutura adequada podem se tornar frágeis ao longo do tempo se não revisarem seus documentos conforme o negócio evolui. Uma empresa que começou pequena pode ter mudado de faturamento, operação, número de sócios, área de atuação, patrimônio, modelo comercial, exposição a risco ou planejamento de sucessão. Quando a estrutura jurídica não acompanha essas mudanças, o contrato social passa a representar uma empresa que já não existe mais na prática.

Esse desalinhamento pode gerar insegurança e comprometer decisões importantes. “O contrato social não deve ser esquecido em uma gaveta depois da abertura da empresa. Ele precisa ser revisitado quando a empresa cresce, quando muda de fase, quando entra um novo sócio, quando há expansão, reorganização patrimonial ou alteração relevante na operação”, reforça Keila.

Abriu empresa é fácil. Estruturar empresa exige maturidade - A facilidade para abrir um CNPJ não significa que o negócio esteja juridicamente bem estruturado. Essa diferença, segundo Keila, precisa ser mais compreendida pelos empresários. Formalizar uma empresa é apenas o primeiro passo. Estruturar uma empresa significa pensar em continuidade, risco, governança, responsabilidade, patrimônio, sociedade e gestão.

“Não basta a empresa existir no papel. Ela precisa nascer com uma estrutura compatível com sua realidade e com seus objetivos. Quando o empresário entende isso desde o começo, ele reduz riscos, evita conflitos e cria uma base mais segura para crescer”, afirma. Para a especialista, o contrato social deve deixar de ser visto como mera burocracia e passar a ser entendido como uma ferramenta de estruturação e sustentabilidade empresarial.

No fim, a pergunta que o empresário precisa fazer não é apenas se tem um CNPJ ativo, mas se a estrutura que sustenta esse CNPJ é forte o suficiente para acompanhar o crescimento, resistir a conflitos e proteger o negócio quando ele for colocado à prova.



Pressmaster_CANVA