



### O CONTRA-ATAQUE DO CONSUMO

## COPA DO MUNDO VIROU UMA PARTIDA DE DOIS TEMPOS PARA O VAREJO

▶▶ Leia na página 8

## Por que o varejo regional continua estratégico para grandes marcas

Durante anos, o avanço dos marketplaces, do e-commerce e das grandes operações digitais alimentou uma previsão quase inevitável: a de que o varejo físico perderia relevância.

Mas, na prática, o mercado brasileiro mostra uma realidade mais complexa. Para grandes marcas, o varejo regional continua sendo uma peça decisiva de crescimento, porque combina escala, capilaridade, execução local e proximidade com o consumidor.

É importante destacar que varejo regional não significa apenas pequeno varejo. As grandes redes regionais têm papel fundamental no crescimento das marcas, pois concentram volume, permitem planos conjuntos de negócio, desenvolvimento de mix, ações promocionais mais estruturadas e acompanhamento de indicadores de sell-out. São clientes que ajudam a construir escala, profundidade comercial e ganho de participação em mercados específicos.

Ao mesmo tempo, o varejo de menor porte não pode ser ignorado. Supermercados independentes, lojas de bairro e operações com menor número de caixas (checkouts) cumprem uma função estratégica diferente: ampliam distribuição numérica, aumentam presença física da marca, fortalecem capilaridade e aproximam a indústria da rotina real de consumo. Em um país diverso como o Brasil, presença de marca não se constrói apenas nos grandes volumes, mas também na repetição diária da marca em milhares de pontos de venda.

Dados recentes divulgados pelo Radar Scanttech reforçam essa leitura, considerando apenas as lojas que já estavam em operação desde o início do ano, o setor alimentar registrou crescimento de 1,5% nas vendas em 2026. Entre os diferentes perfis de supermercados, os de menor porte apresentaram desempenho ainda melhor: as lojas com 1 a 4 caixas tiveram crescimento de 2,6%, enquanto aquelas com 5 a 9 caixas avançaram 2,7%. Já os supermercados com 10 ou mais caixas cresceram 2,4%. No sentido oposto, o atacarejo foi o único formato a registrar queda, com recuo de 0,8% nas vendas no período.

Outro dado interessante está relacionado à expansão das redes. Quando são consideradas



Thiago Nalesso Cardoso

“O varejo regional ganha importância porque está mais próximo da decisão real de consumo e consegue ajustar sortimento, preço, exposição e abordagem comercial com mais velocidade.

também as novas lojas abertas ao longo do ano, o crescimento do setor fica, em média, 0,7 ponto percentual acima do registrado apenas pelas unidades já existentes. O maior destaque foi o grupo de supermercados com 1 a 4 caixas, cuja diferença chegou a 1,5 ponto percentual. Na prática, isso sugere que a abertura de novas unidades tem contribuído de forma significativa para o crescimento desse segmento.

Esses números mostram que a discussão não deve ser reduzida a uma oposição entre grandes clientes e pequenos varejistas. O crescimento das marcas acontece em camadas. Na parte superior, estão as redes regionais maiores, onde se desenvolvem planos de negócio mais robustos, negociações estruturadas, introdução de mix e ações de maior escala. Na base, está o varejo de proximidade, que amplia a presença da marca, gera distribuição numérica e permite

chegar a consumidores que muitas vezes não são plenamente alcançados por grandes operações nacionais.

Além disso, o Brasil não funciona como um mercado único e homogêneo, já que o comportamento do consumidor muda conforme região, renda, hábitos culturais, temperatura, calendário promocional e dinâmica de cada bairro. Em abril, por exemplo, o Norte cresceu 2,7% em valor e o Centro-Oeste 1,9%, enquanto MG, RJ e ES recuaram 0,4%, segundo o Scanttech. Essa diferença regional reforça que estratégias nacionais padronizadas, sozinhas, não são suficientes.

O consumidor também está mais seletivo, e o relatório mostra queda de fluxo em loja, redução de unidades no acumulado do ano e busca por embalagens maiores para diluir o gasto. Isso não permite afirmar, isoladamente, que houve troca de marcas ou queda de ticket médio, mas indica um shopper mais racional, atento ao valor e mais cuidadoso na decisão de compra.

Para grandes marcas, isso é decisivo, pois crescimento não depende apenas de mídia, planejamento estratégico ou presença digital. Depende de execução no ponto de venda, leitura regional, relacionamento comercial e capacidade de transformar estratégia em disponibilidade, exposição e giro. Muitas marcas têm planos bem desenhados, mas perdem eficiência quando não conseguem chegar de forma consistente ao consumidor final.

É nesse ponto que o varejo regional se torna estratégico: as grandes redes regionais entregam escala e profundidade. O varejo de proximidade entrega capilaridade e presença. Uma estratégia vencedora precisa dos dois: volume na linha de cima e distribuição numérica na linha de baixo.

Portanto, o varejo regional não é um canal secundário, ele é uma peça central para marcas que desejam crescer com capilaridade, presença local e conexão real com o consumidor brasileiro. Em um país diverso como o Brasil, estar próximo do mercado continua sendo uma das maiores vantagens competitivas.

(Fonte: Thiago Nalesso Cardoso é Executivo com mais de 25 anos de experiência nos setores de compras, vendas, logística e expansão comercial).

### Quanto o empreendedor perde por não fazer o “óbvio”?

Para todo empreendedor, é preciso estar atento às oportunidades que o mercado oferece. ▶▶

### Varejo brasileiro cresce 1,2% nos primeiros três meses de 2026

Sete dos dez setores analisados cresceram acima da média nacional no 1º trimestre; Restaurantes é o setor de melhor desempenho. ▶▶

### Estratégias de ticket médio no varejo de metrópoles e grandes centros comerciais

Em qualquer metrópole moderna, o tempo virou luxo. O relógio não pede licença para correr, e o consumidor desses grandes centros comerciais aprendeu a andar como quem foge de um incêndio: rápido, focado e com os olhos fixos no que interessa. ▶▶

### Empresas que ignorarem o bem-estar dos funcionários vão ficar para trás

Saúde corporativa deixou de ser benefício e passou a ser exigência no novo mercado de trabalho. No Brasil, empresas que ainda tratam o bem-estar dos colaboradores como algo secundário começam a enfrentar consequências diretas em produtividade, retenção de talentos e reputação. Em um cenário mais competitivo e pressionado por resultados, ignorar a saúde física e mental das equipes não é apenas um erro de gestão é um risco estratégico. ▶▶

Para informações sobre o

**MERCADO FINANCEIRO**

faça a leitura do QR Code com seu celular



### Negócios em Pauta

Divulgação/CELS Global Brazil 2026



### São Paulo sedia o maior encontro brasileiro de pesquisa em Direito e Políticas Públicas

São Paulo será palco, entre os dias 8 a 10 de junho de 2026, a partir das 8h30 de um dos mais relevantes encontros acadêmicos dedicados à pesquisa interdisciplinar em Direito e Políticas Públicas. A cidade sediará a CELS Global Brazil 2026, realizada em conjunto com a VI Conferência Brasileira de Direito e Políticas Públicas (CBDPP), reunindo pesquisadores, autoridades acadêmicas e especialistas do Brasil e do exterior em um fórum internacional voltado ao avanço da produção científica e ao fortalecimento do diálogo entre diferentes áreas do conhecimento. A CELS Global Brazil 2026 é a segunda edição da Conferência Internacional de Estudos Jurídicos Empíricos realizada no Brasil e na América Latina. O encontro reúne pesquisadores de mais de dez países e promove a articulação entre diferentes campos acadêmicos, como direito, economia, ciência política, psicologia e áreas correlatas, todos voltados à análise empírica do direito e das instituições jurídicas (<https://celsbrazil.org.br/>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

### News@TI



### Workshop gratuito reúne especialistas em sistemas complexos na USP São Carlos

@O que epidemias, redes sociais e sistemas biológicos têm em comum? Todos esses fenômenos podem ser estudados a partir da ciência dos sistemas complexos, área que busca compreender como as interações entre diferentes elementos dão origem a comportamentos coletivos. Esses e outros temas serão debatidos no Workshop on Dynamical Complex Systems, que será realizado nos dias 8 e 9 de junho, no Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC) da USP, em São Carlos. Voltado a pesquisadores e estudantes interessados em sistemas complexos, o evento é gratuito. Para participar, basta se inscrever neste formulário online: <https://docs.google.com/forms/workshop>. Entre os convidados estão pesquisadores como José Fernando Fontanari, do Instituto de Física de São Carlos (IFSC-USP); Guilherme Ferraz de Arruda, da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp); e Silvio Ferreira, da Universidade Federal de Viçosa (UFV). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

### A Mente do Cliente

Por que estrutura perfeita não garante cuidado e boa experiência



Neiva Mendes

▶▶ Leia na página 4

### A Outra Sala

Deus Podia Ter Dado Bom Senso. Mas Deus Livre-Arbítrio.



Ana Luisa Winckler

▶▶ Leia na página 4

## OPINIÃO

## Conectividade via satélite é alternativa estratégica para empresas em áreas remotas

Andreia Rosa (\*)

*Manter operações conectadas em regiões afastadas dos grandes centros sempre foi um desafio para as empresas.*

Setores estratégicos para o PIB nacional — como agronegócio, mineração, logística e energia — frequentemente atuam em regiões sem cobertura de fibra óptica ou distante de redes móveis 4G/LTE e 5G.

Nesse cenário, a conectividade via satélites de baixa órbita (LEO) deixou de ser apenas uma alternativa emergencial e passou a ocupar um papel estratégico na continuidade operacional.

As constelações de satélites de baixa órbita (LEO) ampliaram significativamente a capacidade de conectar operações em praticamente qualquer localidade do país. Na prática, isso permite que empresas em regiões remotas consigam: operar sistemas corporativos, monitorar ativos em tempo real, viabilizar aplicações IoT, integrar equipes e operações e manter comunicação em campo em situações críticas.

Outro benefício é a velocidade de implantação. Diferente de redes tradicionais, que exigem obras e prazos longos, as soluções satelitais podem ser implementadas em poucos dias, o que reduz gargalos operacionais e acelera projetos em locais onde conectividade sempre foi um limitador.

A flexibilidade também torna a tecnologia relevante para operações temporárias, como canteiros de obras, projetos sazonais e situações de contingência e expansão de operações. Isso possibilita que as empresas tenham conectividade, independência operacional e capacidade de reação rápida diante de interrupções, mudanças de escopo ou eventos inesperados.

## Expansão do IoT reforça esse movimento

A prorrogação dos incentivos fiscais para dispositivos IoT e estações satelitais de pequeno porte (VSAT) até 2030, sancionada pela Lei nº 15.320/2025, fortalece o ambiente para digitalização de operações no país.

O avanço da conectividade satelital tende a acelerar a adoção de monitoramento remoto, automação, telemetria e aplicações críticas em regiões antes consideradas inviáveis do ponto de vista tecnológico. Em um cenário cada vez mais distribuído a conectividade deixou de ser apenas infraestrutura e passou a ser um habilitador direto de eficiência, produtividade e crescimento.

Segundo o estudo Promoção da Competitividade do Ecossistema de IoT no Brasil, da Associação Brasileira das Prestadoras de Serviços de Telecomunicações Competitivas (TelComp) e do Sindicato Nacional das Empresas de Telecomunicações por Satélite (SINDISAT), o Brasil pode ter em operação entre 60,43 milhões e 118,4 milhões de dispositivos IoT em 2030, volume muito superior aos 28,83 milhões de dispositivos em operação em 2025.

## Solucionando desafios no agro e na mineração

A conexão no agronegócio tem evoluído e segundo o Indicador de Conectividade Rural (ICR) da ConectarAGRO, a presença de sinal 4G ou 5G passou de 18,7% em 2024 para 33,9% em 2025. Apesar do crescimento, isso tam-

bém significa que cerca de 67% da área cultivada no Brasil não tem conexão, o que impede a adoção de tecnologias como a internet das coisas (IoT), agricultura de precisão e o uso de plataformas de gestão remota.

Os satélites LEO podem atender as áreas do agronegócio onde não há conexão fixa ou móvel. Isso possibilita habilitar o IoT e a transmissão e o monitoramento de dados. Dessa forma os produtores rurais podem monitorar a localização dos animais, o que ajuda a prevenir furtos, acompanhar a saúde do rebanho, o que ajuda na prevenção de doenças, além de fazer a ativação remota de máquinas, câmeras, portões e outros equipamentos.

A tecnologia também pode ser usada para substituir métodos tradicionais de coleta de dados das condições do solo e das culturas, que são mais trabalhosos, imprecisos e não fornecem informações em tempo real, por sensores IoT que captam informações sobre a umidade do solo, a temperatura, os níveis de nutrientes e a saúde das culturas em tempo real. Com informações precisas o produtor rural pode otimizar a irrigação, a fertilização e o controle de pragas, aumentando a produtividade e reduzindo o desperdício.

No caso da mineração, os satélites LEO possibilitam complementar a estratégia de conexão, que em muitos casos já conta com satélites de órbita geostacionária. Os satélites LEO podem ser usados para operações que demandam maior transmissão de dados e menor latência, auxiliando na tomada de decisões e na adoção de práticas mais seguras e sustentáveis.

A estratégia com o suporte de satélites em múltiplas órbitas possibilita às mineradoras receber um fluxo constante de informações das atividades monitoradas por meio de sistemas de IoT como máquinas, caminhões de transporte, triagem e demais equipamentos usados em processos físicos integrados com o processamento, a transmissão e o armazenamento de informações, gerando mais eficiência e confiabilidade nas operações.

## Importância do SLA corporativo

O uso do satélite de baixa órbita não é restrito a operações em áreas remotas. Além de atuar como conexão principal nessas regiões, os satélites podem ser usados como backup, formando arquiteturas híbridas para maior resiliência na conectividade.

A digitalização crescente das operações e o avanço de iniciativas de IoT e de automação transforma a conectividade em um elemento central da estratégia de negócios. Nesse contexto, o satélite de baixa órbita é um aliado importante para expandir fronteiras operacionais e garantir competitividade, mesmo nos locais mais remotos.

No entanto, é necessário lembrar que o uso corporativo exige planejamento e é necessário considerar valências como latência, consumo de dados, disponibilidade de banda e nível de serviço (SLA) na hora de escolher a solução. Apesar de populares os planos voltados ao mercado doméstico podem não atender às exigências de aplicações críticas dos negócios.

(\*) Especialista de Produtos e Vendas da Deutsche Telekom Global Business Solutions Brasil.

## Mais uma pesquisa alerta: inteligência artificial incentivará demissões

A Mercer, uma das maiores consultorias globais especializadas em recursos humanos, com presença em cerca de 130 países onde emprega 20 mil profissionais, desenvolveu pesquisa que trouxe uma informação alarmante: 99% dos CEOs acreditam que haverá cortes de pessoal motivados pela inteligência artificial nos próximos dois anos.

Vivaldo José Breternitz (\*)

A pesquisa, que ouviu 12 mil executivos de alto escalão, líderes de RH, funcionários e investidores, mostrou que a maioria esmagadora espera redução de quadros em razão da automação e que cresce a ansiedade entre trabalhadores e cai o bem-estar no ambiente corporativo: apenas 44% dos empregados afirmaram “sentir-se bem no trabalho” em 2026, contra 66% em 2024.

Segundo a pesquisa, profissionais entre 22 e 27 anos são os mais vulneráveis. Isso porque tarefas simples, tradicionalmente usadas para treinar novos contratados, estão sendo substituídas por sistemas de IA generativa, que se destacam em atividades rotineiras. O banco Standard Chartered, por exemplo, anunciou o corte de 7 mil postos para substituir o que chamou de “capital humano de baixo valor” por automação.

Outra pesquisa, da consultoria Oliver Wyman, uma das principais consultorias globais de estratégia e gestão, presente em mais de 30 países, incluindo o Brasil, confirma a tendência: em apenas um ano, o número de empresas que reduziram vagas de nível júnior saltou de 17% para 43%.

Apesar da corrida pela adoção da IA, os resultados financeiros não têm despertado entusiasmo. Apenas 27% dos CEOs disseram que o retorno sobre o investimento em IA correspondeu ou superou expectativas, uma queda em relação aos 38% do ano anterior; cerca de 25 afirmou não ter visto impacto algum nos resultados.

Dados da revista *Fortune* reforçam: demissões em massa ligadas à automação



muitas vezes não entregaram os ganhos prometidos em resultados.

Outras consultorias, como a Challenger, Gray & Christmas, especializada em serviços de outplacement, transição de carreira e coaching executivo, apontam que a IA é frequentemente usada como justificativa para cortes, mas servindo como cortina de fumaça para problemas internos, correções de excesso de contratações ou mudanças estratégicas rumo ao outsourcing.

As manifestações dessas empresas sugerem que o mundo corporativo avança de forma acelerada em uma transformação que ainda compreende pouco. Ao eliminar cargos de entrada, empresas podem estar fechando a porta para toda uma geração de trabalhadores, que se vê diante de um paradoxo: o mercado exige experiência, mas extingue os empregos que a proporcionariam.

Se, por um lado, defensores lembram que revoluções tecnológicas anteriores acabaram por beneficiar a sociedade, críticos pedem cautela e ética na implementação de IA. Um tribunal chinês chegou a decidir que empresas não podem substituir funcionários apenas porque “a IA faz um trabalho melhor”.

O Papa Leão XIV publicou em meados de maio sua primeira encíclica, Magnífica Humanitas, versando sobre os impactos da IA. O documento alerta para riscos de desumanização, desemprego e uso bélico da tecnologia, defendendo que a IA deve servir ao bem comum e estar sempre subordinada ao ser humano.

Esperemos que vozes ponderadas como essa, prevaleçam.

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

## Plataforma impulsionada por IA para estudantes com deficiência

A Globant (NYSE: GLOB), empresa nativa digital focada em ajudar organizações a prosperarem em um futuro digital impulsionado por inteligência artificial, anuncia uma parceria estratégica com Cascadiance LLC, empresa de tecnologia sem fins lucrativos que cria soluções digitais inclusivas para pessoas com deficiência, e Viability, organização também sem fins lucrativos orientada por propósito social, com 55 anos de experiência, oferecendo programas e serviços de apoio comunitário em cinco estados dos Estados Unidos. Juntas, as organizações irão desenvolver uma série de plataformas digitais AI-first que levam a experiência e o modelo de acompanhamento da Viability para o ambiente digital, promovendo maior autonomia dos usuários e criando novas oportunidades por meio de tecnologia centrada nas pessoas.

A plataforma digital foi desenvolvida para ajudar estudantes universitários

neurodivergentes, assim como aqueles que enfrentam estresse ou ansiedade, a lidar com os desafios do cotidiano universitário. Esta solução digital integrada oferece ferramentas para organização de tarefas, tomada de decisões e construção de conexões, com foco na independência e personalização da experiência do usuário. Desenvolvida a partir das contribuições dos próprios usuários e concebida para complementar — e não substituir — os serviços já existentes, a plataforma ajuda estudantes a alcançarem maiores níveis de satisfação e sucesso em ambientes acadêmicos, sociais, profissionais e da vida cotidiana.

## Transformando excelência em serviços em inovação digital

Por meio dessa colaboração, a Globant aporta expertise completa em desenvolvimento de produtos, incluindo arquitetura de IA, integração de dados, engenharia

de acessibilidade e desenvolvimento de experiência do usuário. Aproveitando sua expertise na criação de plataformas escaláveis impulsionadas por IA em ambientes altamente regulados, a Globant está evoluindo a infraestrutura tecnológica da plataforma, incorporando recursos inteligentes para organizar tarefas, oferecer suporte adaptativo e gerenciar dados de forma segura.

A solução é construída sobre a experiência da Viability trabalhando ao lado de pessoas com deficiência, transformando metodologias de atendimento já comprovadas em capacidades digitais escaláveis. Ao combinar tecnologia avançada com design centrado nas pessoas, a parceria transforma o modelo de serviço da Viability em uma experiência digital que reforça independência, estrutura, segurança e confiança (globant.com/pt-br/studio/education).



## News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

## Snapdragon® X2 Elite faz sua estreia em mini-PCs

O mini-PC está entrando em uma nova era — definida por desempenho e design inteligentes, design moderno e a capacidade de executar experiências avançadas de IA interativa diretamente onde você trabalha. Com o lançamento do ASUS Ascent QN10, o primeiro mini-PC com a plataforma Snapdragon® X2 Elite, a Qualcomm Technologies, em parceria com a ASUS, expande a Série Snapdragon X para além dos laptops Windows, levando seu desempenho líder do setor e sua liderança em IA diretamente para o espaço de mini-PCs com IA. Apresentado na Computex 2026, o ASUS QN10 é um grande marco para o Snapdragon, comprovando que a mesma plataforma que redefine os laptops agora pode oferecer experiências de desktop premium em designs compactos e eficientes.

## Positivo SEG destaca aplicações de IA em tempo real e soluções integradas de segurança

A Positivo SEG, unidade de negócios da Positivo Tecnologia especializada em segurança eletrônica B2B, participa da Exposec 2026 com foco na aplicação prática da Inteligência Artificial (IA) em projetos de segurança, monitoramento e gestão operacional. Durante a maior feira de segurança da América Latina, realizada até 3 de junho no São Paulo Expo, a empresa apresentará demonstrações em tempo real de soluções capazes de transformar sistemas tradicionais de monitoramento em plataformas inteligentes de análise e prevenção (https://www.positivoseg.com.br/).

## Editorias

Economia/Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/  
Espaço empresarial: 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; Edição Eletrônica: Ricardo Souza.  
Revisão: Maria Cecília Camargo; Serviço informativo: Agências Brasil,  
Senado, Câmara, EBC, ANSA.

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

## Jornal Empresas &amp; Negócios Ltda

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

# Conexão Brasil USA reunirá investidores com edição especial Copa do Mundo

Evento será realizado na casa do Orlando City, na sexta, 12

Passado o stress inicial das relações Brasil-Estados Unidos, com arestas a serem aparadas ainda, registre-se, parece que os dois países têm mais negócios a comemorar do que a lamentar. No próximo dia 12 acontecerá a 8ª edição do Conexão Brasil USA, um dos principais encontros de negócios, investimentos e networking da comunidade brasileira no exterior. O evento será realizado no Inter&Co Stadium, casa do Orlando City Soccer Club, em Orlando, Flórida (EUA), reunindo empresários, investidores, executivos e líderes que vêm construindo pontes entre o Brasil e os Estados Unidos desde 2019.

Idealizado por Simone Salgado, CEO do S.Group Financial Hub e empresária do setor financeiro nos Estados Unidos há mais de 25 anos, o Conexão Brasil USA já realizou edições nos Estados Unidos, Brasil e Portugal, consolidando-se como uma plataforma internacional de conexões, geração de negó-



Evento tem reunido, anualmente, empresários de várias áreas.

cios e compartilhamento de conhecimento.

A edição especial Copa do Mundo contará com a presença de grandes nomes do mercado esportivo e empresarial, entre os quais Ricardo Moreira (Vice-Presidente do Orlando City), Carlos Osório (CEO do Orlando City), Pedro Araújo (CMO do Orlando City), Felipe Ximenes (Executivo do futebol brasileiro). Juntos, participarão de um painel exclusivo sobre os impactos econômicos, culturais e comerciais do futebol entre

Brasil e Estados Unidos, aproveitando o momento histórico da Copa do Mundo de 2026.

Ao longo do dia, diversos painéis abordarão temas fundamentais para quem deseja expandir seus negócios, investir ou construir uma vida nos Estados Unidos, como investimentos imobiliários nos EUA, imigração e vistos de negócios, segurança jurídica e proteção patrimonial, proteção de dados e compliance, mercado financeiro interna-

cional, empreendedorismo e expansão empresarial, casos reais de empresários brasileiros que alcançaram sucesso nos Estados Unidos.

Com expectativa de público superior a 250 participantes, Simone Salgado destaca que o grande diferencial do evento está na qualidade dos palestrantes e na força das conexões geradas. “Reunimos profissionais que são referência em suas áreas e que construíram reputações sólidas ao longo de décadas. Nosso objetivo é proporcionar acesso a conhecimento, oportunidades e relacionamentos capazes de transformar negócios e trajetórias pessoais”.

E para encerrar o evento com chave de ouro, teremos a participação especial de Rick Chester, empreendedor, palestrante e um dos nomes mais inspiradores do Brasil, parceiro do Conexão Brasil USA desde suas primeiras edições. Ingressos pelo link [www.conexaobrasilusa.com](http://www.conexaobrasilusa.com)

## O Pix evoluiu e o jogo endureceu

Victor Papi (\*)

A 28ª plenária do Fórum Pix evidenciou que o Sistema de Pagamentos Instantâneos entra em uma nova fase: menos sobre expansão e mais sobre amadurecimento, com foco em segurança, padronização e responsabilidade dos participantes.

O principal recado do regulador é inequívoco: o MED 2.0 tornou-se prioridade absoluta. A implementação com desligamento simultâneo da versão anterior, sem possibilidade de rollback, e sem flexibilização de prazos, indica uma mudança de postura. O Banco Central continua a atuar como indutor de inovação mas exerce também um papel mais rigoroso na supervisão. Isso se reforça com a exigência de capital mínimo regulatório e com a sinalização de punições rápidas e severas para quem não estiver em conformidade, inclusive com a possibilidade de exclusão do arranjo Pix.

Na prática, isso eleva o nível de maturidade exigido das instituições. Não se trata apenas de implementar uma nova funcionalidade, mas de revisar processos, governança e capacidade operacional para lidar com cenários mais complexos, especialmente no combate a fraudes. O MED 2.0 amplia o rastreamento de transações em múltiplas camadas, o que aumenta a efetividade potencial de recuperação de valores.

Outro ponto que ganha destaque é a revisão da experiência do usuário, especialmente no autoatendimento do MED. Os dados indicam um uso elevado, com aumento na recuperação de valores após a implementação do Autoatendimento MED, porém acompanhado de um crescimento desproporcional de casos indevidos (como situações de autofraude), muitas vezes motivado por erros de interpretação ou uso indevido. A resposta do regulador combina ajustes de UX com medidas educativas, mas o desafio é estrutural: equilibrar a autonomia do usuário com controle e qualidade da informação.

Ao mesmo tempo, a agenda evolutiva do Pix segue avançando. A cobrança híbrida (ou “bolepix”), prevista para outubro, aponta para uma convergência entre instrumentos tradicionais e instantâneos, ampliando casos de uso no varejo. Já a futura

regulamentação dos intermediários indica uma preocupação crescente com riscos sistêmicos, especialmente em modelos que envolvem marketplaces e facilitadores de pagamento buscando dar maior transparência sobre quem participa da cadeia da transação: do intermediador ao beneficiário final.

Há também uma agenda silenciosa, mas relevante, em segurança e governança de dados. Com quase 1 bilhão de chaves Pix cadastradas, o sistema entra em um novo patamar de escala, o que exige mecanismos mais robustos de controle.

Nesse contexto, ganham força iniciativas como a higienização contínua das chaves, a validação junto à Receita Federal e o desenvolvimento de soluções para coibir o uso indevido do campo de descrição — cada vez mais explorado para envio de mensagens abusivas ou tentativas de fraude. Esses elementos mostram que o sistema caminha para uma infraestrutura mais robusta, orientada por dados e com maior capacidade preventiva.

O que emerge desse conjunto de iniciativas é um novo momento do Pix. Se, nos primeiros anos, o foco estava na adoção e na experiência, agora a prioridade é garantir sustentabilidade, segurança e confiança em escala. Para empresas, isso significa mais complexidade regulatória e operacional, mas também um ambiente mais sólido para inovação. Outro ponto relevante é a promessa de publicação do “Relatório de Gestão do Pix 2023–2025”, um documento abrangente que funciona como uma prestação de contas detalhada de todo o ecossistema. A última edição, divulgada em 2023, já seguia essa linha de consolidar dados, avanços e desafios do Pix.

O Pix está se consolidando como infraestrutura crítica do sistema financeiro brasileiro. E, como toda infraestrutura essencial, exige disciplina, investimento e adaptação contínua de seus participantes.

(\*) Victor Papi é General Manager da Transfeera, empresa da PayRetailers e Instituição de Pagamento (IP) especializada em soluções de pagamentos para empresas. Papi é formado em Engenharia de Produção pela FEI e Pós graduado em Gestão de Negócios pelo Insper.

## China reconhece Brasil livre da aftosa

O governo da China anunciou ontem, 2, o reconhecimento de todo o território brasileiro como área livre da febre aftosa. A esperada notícia aconteceu durante visita do ministro das Relações Exteriores, Mauro Vieira, ao país e ocorre após mais de 20 anos de negociações.

A decisão amplia oportunidades para as exportações de produtos bovinos

e suínos procedentes do Brasil no mercado chinês, como miúdos e carne com osso. As exportações do agronegócio brasileiro com destino à China – nosso maior parceiro comercial – ultrapassaram US\$ 50 bilhões em 2025.

Durante a missão presidencial à República Popular da China, em maio de 2025, os dois países assinaram “memorando

de entendimento entre o Ministério da Agricultura e Pecuária do Brasil e a Administração-Geral de Aduanas da República Popular da China na Área de Medidas Sanitárias e Fitossanitárias”. O documento reforçou o diálogo sanitário entre os países e contribuiu para o avanço de medidas de interesse do setor agrícola brasileiro (Agência Brasil com Ministério da Agricultura)

## Toyota concentrará produção em Sorocaba

A montadora japonesa Toyota vai inaugurar a sua segunda fábrica em Sorocaba, em novembro próximo. A unidade é resultado da transferência da produção em Indaiatuba, também no interior paulista, que será desativada. Até 2030, a Toyota investirá R\$ 11 bilhões no país, gerando mais 2.000 postos de trabalho.

## Entregadora usa drone em São Paulo

Empresa especializada em delivery online, a iFood realizou sua primeira entrega por drone na Grande São Paulo. A rota escolhida foi entre o Shopping Iguatemi Alphaville e um condomínio da região. Além da praticidade da operação, a iniciativa busca reduzir problemas de acesso, bem como agilizar entregas em locais com alta taxa de rejeição por entregadores.



### Jornada Tecnológica

A FAPESP anuncia o lançamento da chamada “PIPE Jornada Tecnológica Soberania Digital – Fase 1”, que tem por objetivo apoiar a execução de pesquisa científica e tecnológica inovativa em pequenas empresas do Estado de São Paulo por meio de recursos não reembolsáveis. A chamada foca no fortalecimento da infraestrutura tecnológica e da capacidade analítica do Estado, apoiando empresas com soluções soberanas em software e hardware (<https://fapesp.br/18203/chamada-de-propostas-para-o-programa-pipe-jornada-tecnologica-soberania-digital-fase-1>).

### Telefonia Móvel

A Valenet iniciou a primeira fase de lançamento do Valenet Go, o novo serviço de telefonia móvel da companhia, em um movimento que amplia sua atuação no mercado de conectividade em Minas Gerais. A entrada no segmento móvel reforça a estratégia de convergência entre internet fixa, telefonia e serviços digitais em um cenário de transformação do setor de telecomunicações no país. Nesta etapa inicial, a contratação será disponibilizada primeiro nas lojas físicas da Valenet em Esmeraldas, João Monlevade, Mariana, Ouro Preto, Itabirito, Governador Valadares, Conselheiro Pena, Resplendor, Ribeirão das Neves e Itabira (<https://valenet.com.br/valenet-go/>).

### PMEs / Terceirização

As pequenas e médias empresas seguem no centro da economia brasileira, mas também na linha de frente da pressão por eficiência. De acordo com o Sebrae, os pequenos negócios representaram 96,9% das empresas abertas no Brasil entre janeiro e julho de 2025. As micro e pequenas empresas responderam por 64% dos empregos formais gerados em janeiro de 2026 e por 78% do saldo de vagas entre 2023 e 2025. Esse peso econômico convive com um ambiente de custo de capital ainda elevado. Nesse cenário, crescer sem ampliar demais a folha virou uma prioridade para empresas B2B, que precisam gerar demanda, acessar os clientes certos e transformar contatos comerciais em receita sem assumir toda

a estrutura de uma área interna de prospecção. É nesse contexto que a terceirização da prospecção comercial começa a ganhar espaço entre empresas que vendem para outras empresas. A lógica é simples, mas estratégica. Em vez de contratar, treinar e manter uma equipe inteira para abrir mercado, parte das PMEs passou a buscar operações externas especializadas em geração de oportunidades. A You Lead, empresa de outsourcing comercial e geração de demanda B2B, afirma ter 150 clientes ativos e já ter impulsionado mais de 2.000 PMEs no Brasil. Apenas no primeiro semestre de 2026, a companhia calcula ter contribuído para mais de R\$ 20 milhões em negócios gerados para seus clientes.

### Audiovisual em expansão

O Grupo Curta! anunciou a criação da Curta Distribuidora, nova unidade de negócios focada em ampliar a circulação de filmes e séries brasileiras. A iniciativa aproveita o know-how de mais de uma década do grupo em licenciamento, estratégias de lançamento e formação de público para estruturar um ecossistema completo de distribuição multiplataforma — conectando produções independentes ao cinema, televisão, streaming e mercados internacionais (<https://www.canalcurta.tv.br/proporconteudos>).

### Namorados

O Shopping Taboão entra no clima do Dia dos Namorados com uma campanha promocional voltada aos clientes que desejam comprar presentes para a data e participar de ações exclusivas no empreendimento. Durante este mês de junho, o shopping premia clientes com duas promoções, uma de Compre & Ganhe, com caixa de Mil Delícias da Copenhagen, e outra de Compre & Concorra, com sorteio de adegas de vinho climatizadas Electrolux. A ação reforça o calendário de varejo do Shopping Taboão em uma das principais datas comerciais do primeiro semestre, já que o Dia dos Namorados movimentou segmentos como moda, beleza, perfumaria, gastronomia, joalheria, eletrônicos, chocolates e experiências, áreas que costumam ganhar maior procura no período que antecede 12 de junho ([www.shoppingtaboao.com.br](http://www.shoppingtaboao.com.br)).



### Clima e Natureza

O Chapter Zero Brazil, iniciativa do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) vinculada à Chapter Zero Alliance, realizará seu primeiro encontro de 2026 para promover uma discussão estratégica sobre governança corporativa com foco em clima e natureza. O evento marcará o lançamento de uma coletânea de artigos dedicada à disseminação e à adoção, no Brasil, dos novos princípios e pilares de governança de clima e natureza desenvolvidos pelo Fórum Econômico Mundial e pela Chapter Zero Alliance.

Mais do que uma agenda ambiental, a governança climática vem se consolidando como um tema estratégico para a perenidade e a competitividade das organizações.

Data: 18/06/2026, das 9h às 11h30. (<https://www.ibgc.org.br/>)

### Saúde Mental

Uma avaliação clínica realizada pela Axenya, com mais de mil profissionais de 38 empresas brasileiras, revelou que 51,6% dos trabalhadores diagnosticados com ansiedade não estão recebendo nenhum tipo de tratamento. O levantamento também

mostra que 62,7% dos profissionais dormem seis horas ou menos por noite e que 12,2% apresentam sinais de depressão moderada ou grave.

Os dados foram produzidos a partir da aplicação do PHQ-9, instrumento de rastreamento validado internacionalmente e utilizado por psiquiatras em consultório, e ajudam a expor um ponto sensível para as empresas: identificar sintomas não significa, necessariamente, garantir acesso ao cuidado. O material também dialoga com um levantamento da Vidalink, feito com 91 mil beneficiários, revelando o consumo de antidepressivos e ansiolíticos, com movimentação de R\$ 31 milhões em um único ano.

### Crianças e Adolescentes

Nesta quarta-feira, 03, às 14h, o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e a Childhood Brasil promovem o webinar “Guia para Proteção de Crianças e Adolescentes durante Grandes Eventos e Festas Populares”. A transmissão será realizada no canal do UNICEF Brasil e contará com a participação de Eva Dengler, superintendente de Programas da Childhood Brasil, e Liliana Chopitea, chefe de política social do UNICEF Brasil (<https://www.youtube.com/watch?v=2ZggPipPST8>).

A Mente  
do Cliente

Neiva Mendes (\*)

Por que estrutura  
perfeita não garante cuidado  
e boa experiência

Hoje eu gostaria de falar sobre a experiência do paciente. Espero, sinceramente, que este artigo chegue aos hospitais, centros diagnósticos e principalmente às pessoas que trabalham nestas instituições, porque equipamentos salvam vidas, mas comportamento também.

Há 19 anos tive câncer. Sobrevivi e sobreviver significa, entre tantas coisas, aprender a conviver com exames periódicos, preparos invasivos e uma rotina que nunca mais abandona completamente quem enfrentou a doença. Minha mãe também passou por isso. Teve removidos 2/3 do intestino grosso e segue firme e forte.

Portanto, colonoscopia faz parte da minha vida. Um exame indolor, mas precedido por um preparo extremamente desgastante. Escolhi fazer esse procedimento em um hospital renomado e reconhecido pela excelência, um lugar onde já fiz check-ups e construí uma história como paciente. E a história importa, tanto para o cliente quanto para a empresa. Pena que, muitas vezes, ela não é considerada no próximo atendimento.

Cheguei às 5h45 da manhã. Tudo impecável. O estacionamento com manobrista. Os totens de autosserviço têm a usabilidade perfeita. A sala de espera bem iluminada. Poltronas amplas, confortáveis, cores sóbrias. Atendimento humanizado na recepção. Pulseiras coloridas identificando riscos de queda, alergias e setores. Tudo absolutamente alinhado com o que se espera de uma instituição premium.

O hospital dominava perfeitamente aquilo que a experiência do cliente chama de "evidências físicas da excelência".

Só que experiência não é apenas cenário, é impacto, sensação.

É exatamente nesse ponto que muitas instituições de saúde estão falhando pateticamente.

Depois de horas dentro de um quarto, em pleno preparo final para o exame, começou a surgir a grande lacuna entre a fachada da excelência e a vivência do paciente. Horas sem retorno, sem acompanhamento periódico presencial, sem um profissional entrando no quarto para perguntar se estava tudo bem, sem antecipação de necessidades e sem leitura cuidadosa da ficha de admissão. Não houve nem a observação adequada da pulseira azul que sinalizava minhas alergias.

Diante dessa vivência, lembrei de algo que a neurociência explica sobre percepções.

O cérebro humano não registra experiências pela soma da tecnologia disponível. Ele registra experiências pelos picos emocionais e pelo desfecho da experiência.

Já escrevi um artigo sobre a regra Pico-Fim. O cérebro guarda aquilo que gerou maior carga emocional e como a experiência terminou. Ou seja, não importa quantos milhões tenham sido investidos em arquitetura, automação ou ambientação. Se o paciente termina emocionalmente

abandonado, inseguro ou invisível, é essa memória que permanecerá.

O cérebro não diferencia uma ameaça física de uma ameaça emocional. Para um paciente vulnerável, frágil, em jejum, ansioso, o silêncio excessivo também comunica perigo.

A ausência de acompanhamento gera aumento de cortisol. A incerteza ativa mecanismos de defesa cerebral. O paciente começa a interpretar demora, ausência e desatenção como risco, aumentando assim a ansiedade, o desconforto e a sensação de abandono. Estamos falando de neurobiologia.

Outro ponto extremamente delicado foi perceber que as justificativas dadas pela equipe simplesmente não sustentavam a realidade audível através das paredes. A falta de isolamento acústico dava para ouvir risadas altas enquanto os pacientes aguardavam assistência.

Na experiência do cliente isso possui um nome muito claro: dissonância experiencial. É quando a promessa da marca não conversa com o comportamento da operação. O marketing vende acolhimento, o ambiente vende sofisticação, mas o comportamento entrega desconexão.

Nenhuma marca sobrevive por muito tempo quando existe distância entre discurso e prática. Na recuperação da sedação, outro detalhe pequeno para a operação, mas gigantesco para o cérebro do paciente. Recebi uma caixinha de suco de maçã e, devido aos tremores pós sedação, não conseguia encaixar o canudo.

Pode parecer irrelevante para alguns, mas a experiência do cliente não é construída nos grandes investimentos. Ela é construída nos micros momentos. Na neurociência, chamamos isso de carga cognitiva reduzida. Um paciente recém sedado possui limitação motora, cognitiva e emocional temporária. Pequenos gestos de ajuda possuem impacto gigantesco na percepção de cuidado.

A experiência do paciente não é só um cumprimento de protocolo, é percepção emocional de segurança. A grande pergunta que ficou para mim foi: quanto tempo um hospital referência sustenta duas realidades tão distintas? A voltada para a avenida e a da porta para dentro.

Porque investir em estrutura é importante. Muito importante. Mas o verdadeiro diferencial no segmento da saúde continua sendo o fator humano. No fim, tive uma conclusão nada positiva. Talvez tenham investido demais naquilo que "encanta aos olhos" e investido pouco em quem realmente faz a diferença: O ser humano.

Hospitais não cuidam apenas de corpos, cuidam de pessoas emocionais fragilizadas. Nenhuma bela estrutura substitui empatia, presença, escuta e percepção genuína de cuidado. Antes tivessem contratado a Blue. Talvez tivessem descoberto, antes dos pacientes, que excelência sem presença humana é apenas cenário.

(\*) Presidente do Conselho e sócia-fundadora da BlueSix Tecnologia (neiva.mendes@bluesix.com.br)



portthead1\_CANVA

## A Outra Sala



Ana Luisa Winckler

Deus Podia Ter Dado  
Bom Senso.

## Mas Deus Livre-Arbitrio

Talvez Deus Tenha Sido Otimista Demais.

Outro dia vi mais uma discussão sobre inteligência artificial.

Na verdade, essa frase já envelheceu mal.

Porque, neste momento, existem aproximadamente 37 discussões simultâneas sobre inteligência artificial acontecendo no LinkedIn.

Tem os otimistas.

Tem os apocalípticos.

Tem os que descobriram o ChatGPT há três dias e já estão explicando o futuro da humanidade em um carrossel com fundo azul.

Mas quanto mais acompanho essas conversas, mais tenho a sensação de que estamos discutindo a pergunta errada.

Porque talvez o tema não seja inteligência artificial.

Talvez o tema seja realidade.

Durante séculos, as sociedades compartilharam referências comuns. As pessoas liam os mesmos jornais, assistiam aos mesmos programas e, apesar das divergências, partiam de uma compreensão relativamente parecida sobre o que estava acontecendo no mundo.

Hoje isso está desaparecendo.

Cada feed é uma realidade.

Cada algoritmo é um editor.

Estamos entrando numa era em que duas pessoas podem olhar para o mesmo mundo e habitar universos mentais completamente diferentes.

Talvez o maior desafio das lideranças da próxima década não seja alinhar metas.

Talvez seja alinhar percepções.

Enquanto isso, seguimos fascinados pela automação.

Mas existe outra automação acontecendo.

Mais silenciosa.

Mais íntima.

A automação do pensamento.

Primeiro terceirizamos a memória.

Depois a navegação.

Agora começamos a terceirizar síntese, interpretação, pesquisa, escrita e decisão.

Por isso a pergunta que mais me intriga não é:

"Você usa inteligência artificial?"

A pergunta é:

## Quais partes da sua mente você ainda opera manualmente?

O verdadeiro divisor de águas talvez não seja entre quem usa IA e quem não usa.

Mas entre quem a utiliza como ferramenta e quem passa a funcionar como extensão dela.

Curiosamente, quanto mais avançamos tecnologicamente, mais valiosas ficam capacidades que pareciam banais.

Discernimento.

Julgamento.

Contexto.

Capacidade de sustentar dúvida ou de mudar de ideia.

Aliás, arrisco dizer que uma das competências mais subestimadas do século XXI é interpretação de texto.

Durante anos ouvimos que falta amor no mundo.

Concordo.

Mas, sinceramente, falta muito mais interpretação de texto.

Basta abrir qualquer rede social para encontrar pessoas brigando contra argumentos que ninguém apresentou, respondendo perguntas que ninguém fez e transformando nuances em guerras civis digitais.

A tecnologia evoluiu.

A leitura nem sempre acompanhou.

Nunca tivemos tantas ferramentas para pensar.

Mas talvez estejamos exercitando cada vez menos o pensamento.

É como comprar uma academia completa para a sala de casa e terceirizar os exercícios para o vizinho.

Você continua pagando a mensalidade. Mas os músculos não são seus.

E aqui chegamos ao ponto que mais me interessa.

A próxima desigualdade talvez não seja econômica.

Talvez seja cognitiva.

Porque, em um mundo onde algoritmos disputarão atenção, emoção, opinião, consumo, voto e comportamento, a habilidade mais valiosa não será aprender a usar uma ferramenta.

Será aprender a não ser conduzido por ela.

Às vezes penso que Deus poderia ter colocado algumas coisas no kit de boas-vindas da espécie.

Bom senso, por exemplo.

Discernimento seria uma boa escolha. Curiosidade intelectual também não faria mal.

Mas não.

Recebemos livre-arbitrio.

Uma decisão ousada, olhando retrospectivamente.

Porque boa parte da história humana pode ser descrita como uma sequência de pessoas usando sua liberdade para ignorar fatos, evidências, contexto e consequências.

Talvez por isso a discussão sobre inteligência artificial seja mais profunda do que parece.

Não porque as máquinas estejam prestes a decidir tudo por nós.

Mas porque podemos começar a abrir mão, voluntariamente, da única coisa que sempre nos tornou verdadeiramente humanos: a responsabilidade de escolher, refletir e julgar.

Durante décadas associamos elite a dinheiro.

Depois associamos elite a conhecimento.

Talvez a definição esteja mudando outra vez.

Talvez a nova elite seja formada por pessoas capazes de preservar autonomia mental em um ambiente desenhado para capturá-la.

Pessoas capazes de consumir informação sem serem consumidas por ela.

Pessoas capazes de usar algoritmos sem entregar a eles o volante.

Porque talvez o maior risco da inteligência artificial não seja ela ficar inteligente demais.

Talvez seja nós desaprendermos justamente aquilo que nos trouxe até aqui.

Quando olho para as discussões sobre China, inteligência artificial e futuro do trabalho, suspeito que estamos observando apenas a camada visível da transformação.

Os robôs são impressionantes.

Os algoritmos também.

Mas talvez a pergunta mais importante não seja o que as máquinas estão aprendendo.

Talvez seja o que nós estamos desaprendendo.

Porque, no final das contas, o futuro não será decidido apenas pela inteligência das máquinas.

Será decidido pela capacidade humana de continuar exercendo algo que nenhum algoritmo consegue fazer por nós:

a responsabilidade de pensar.

(\*) - Psicóloga por formação e inconformada por vocação. Há mais de 25 anos atua 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.

## Proclamas de Casamentos

## CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

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

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

Opretendente: **JOÃO VITOR DE LUCAMARTINS**, profissão: motoboy, estado civil: solteiro, naturalidade: Guarulhos, SP, data-nascimento: 25/02/1997, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Marcello Martins e de Andreia Candido de Luca. A pretendente: **ELISÂNGELA DOS SANTOS SOUZA**, profissão: auxiliar de expedição, estado civil: divorciada, naturalidade: Coruripe, AL, data-nascimento: 14/12/1989, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de José James da Silva Souza e de Eliane Soares dos Santos.

O pretendente: **JONAS DE LUNA TORTORETTE**, profissão: empresário, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 10/01/1995, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Thomaz Tortorette Filho e de Claudia Pereira de Luna. A pretendente: **NATHALIA CARDOSO VICTOR**, profissão: assistente comercial, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 15/12/1994, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Washington Luis Victor e de Maria da Conceição Cardoso.

O pretendente: **GABRIEL HENRIQUE GONÇALVES**, profissão: engenheiro civil, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 23/11/1991, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de José Pedro Gonçalves e de Eugênia Gertrudes Damaceno Gonçalves. A pretendente: **TAMIREZ DE LOURDES CATAPANI**, profissão: farmacêutica, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 06/08/1990, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Andrea de Lourdes Catapani.

Opretendente: **TIMOTÉALVES LIMANETO**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: Santa Luzia, MA, data-nascimento: 24/05/1986, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Alberto Alves Lima e de Eunice Francisca de Lima. Apretendente: **SHEILA PEDROSO DOMINGUES**, profissão: auxiliar de escritório, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 18/09/1989, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de João Batista Domingues e de Izilda Aparecida Pedrosa Domingues.

O pretendente: **ROBSON NASCIMENTO MAITA**, profissão: atendente, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, SP, data-nascimento: 14/07/2003, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Roberto Maíta Júnior e de Miriam Francinete do Nascimento. A pretendente: **NAYARA VITÓRIA DE MELO**, profissão: recepcionista, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, SP, data-nascimento: 22/05/2002, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Einaldo Angelo de Melo e de Rosenilda Maria de Melo.

O pretendente: **VINÍCIUS BATISTA SIMEÃO**, profissão: analista de crédito, estado civil: divorciado, naturalidade: Osasco, SP, data-nascimento: 04/04/1990, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de José Carlos Simeão e de Eliane Martins Batista Simeão. A pretendente: **DAIANE GRACIANO CUSTÓDIO**, profissão: cirurgiã dentista, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 30/08/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de João Custódio e de Silmara Sanches Graciano Custódio.

Opretendente: **GUILHERME EVANGELISTA COSTA**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 12/06/2004, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Francisco Roberto Fragoso Costa e de Carmen Cristiane Evangelista. A pretendente: **BEATRICE MORELLI RODRIGUES**, profissão: enfermeira, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 04/10/2004, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Marcelo de Andrade Rodrigues e de Andreia Bruna Morelli Rodrigues.

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 NATURAIS15º 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: **GABRIEL VALENTIM DE ALMEIDA JUNIOR**, nascido nesta Capital, Vila Matilde, SP, no dia 12/06/1998, profissão autônomo, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Gabriel Valentim de Almeida e de Daniela Souza Marinho. A pretendente: **DANIELLY BRITO DE SOUZA**, nascida em Guarulhos, SP, no dia 07/09/1991, profissão autônoma, estado civil divorciada, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Antonio Rodrigues de Souza Neto e de Susana Marcia de Brito de Souza.

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

**ULTRA MOBILIDADE S.A.**

CNPJ nº 47.170.439/0001-26

**RELATÓRIO DA DIRETORIA** - Senhores Acionistas: Em cumprimento às disposições legais e estatutárias, submetemos à apreciação de V.Sas. as demonstrações financeiras dos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2025 e 2024. Permeecemos a inteira disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários. A Diretoria

BALANÇOS PATRIMONIAIS - Em 31 de dezembro de 2025 e 2024 (Em milhares de Reais)				DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO - Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 (Em milhares de Reais exceto o lucro líquido por lote de um milhão de quotas)				DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO ABRANGENTE - Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 (Em milhares de Reais)							
31/12/2025		31/12/2024		31/12/2025		31/12/2024		31/12/2025		31/12/2024		31/12/2025		31/12/2024	
<b>Ativos</b>															
<b>Circulantes</b>															
Caixa e equivalentes de caixa	1.044	362			20										
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	897	-			403										
Dividendos a receber	425.748	304.201			1.090										
Demais contas a receber	4.489	2.498			1.513										
<b>Total dos ativos circulantes</b>	<b>432.178</b>	<b>307.061</b>			<b>1.513</b>										
<b>Não circulantes</b>															
Sociedades relacionadas - mútuos	49.873	-													
Imposto de renda e contribuição social a recuperar	25	22			9.015										
Investimentos em controladas, controladas em conjunto e coligadas	8.826.666	10.135.171			9.307.229	10.442.234									
<b>Total dos ativos não circulantes</b>	<b>8.876.564</b>	<b>10.135.193</b>			<b>9.307.229</b>	<b>10.442.234</b>									
<b>Total dos ativos</b>	<b>9.308.742</b>	<b>10.442.254</b>			<b>9.308.742</b>	<b>10.442.254</b>									
As notas explicativas são partes integrantes das demonstrações financeiras.															

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO - Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 (Em milhares de Reais, exceto o valor dos dividendos por ações)												
	Capital social			Reservas de lucros							Lucros acumulados	Patrimônio líquido total
	Capital social	Adiantamento para futura redução de capital	Redução de capital a realizar	Adiantamento para futuro aumento de capital	Instrumento patrimonial outorgado	Legal	Retenção de lucros	Ajustes de avaliação patrimonial	Transações com sócios			
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2023 - Não auditado</b>	<b>58.700</b>	-	-	<b>2.000</b>	-	-	-	-	-	<b>(1.298)</b>	<b>59.402</b>	
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.278.681	1.278.681	
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	24.532	-	-	-	24.532	
Resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	24.532	-	-	1.278.681	1.303.213	
Instrumento patrimonial outorgado	-	-	-	-	13.352	-	-	-	-	-	13.352	
Transações com sócios - alterações de participação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	9	
Aumento de capital em dinheiro	14.985	-	-	(2.000)	-	-	-	-	-	-	12.985	
Aumento de capital - Aporte de ações Eaí Clube Automobilista S.A.	168.601	-	-	-	-	-	-	-	-	-	168.601	
Aumento de capital - Aporte de ações Ipiranga Produtos de Petróleo S.A.	9.254.672	-	-	-	-	-	-	-	-	9.254.672	9.254.672	
Reserva para retenção de lucros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(907.392)	(907.392)	
Dividendos intermediários	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(370.000)	(370.000)	
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2024</b>	<b>9.496.958</b>	-	-	-	<b>13.352</b>	-	<b>907.392</b>	<b>24.532</b>	-	-	<b>10.442.234</b>	
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.829.544	1.829.544	
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.792)	(2.792)	
Resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.829.544	1.826.752	
Instrumento patrimonial outorgado	-	-	-	-	17.664	-	-	-	-	-	17.664	
Transações com sócios - alterações de participação	-	-	-	-	-	-	-	-	9.015	-	9.015	
Redução de capital	-	(635.757)	-	-	-	-	-	-	-	(635.757)	(635.757)	
Reserva legal	-	-	-	-	-	91.477	-	-	-	(91.477)	-	
Reserva para retenção de lucros	-	-	-	-	-	-	272.459	-	-	(272.459)	-	
Dividendos intermediários	-	-	-	-	-	-	(907.391)	-	-	(907.391)	-	
Dividendos mínimos obrigatórios (R\$ 0,0627 por ação)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(434.517)	(434.517)	
Aumento de capital	22.950	-	(2.630)	-	-	-	-	-	-	-	20.320	
Dividendos adicionais aos mínimos obrigatórios (R\$ 0,1487 por ação)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.031.091)	(1.031.091)	
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2025</b>	<b>9.519.908</b>	<b>(635.757)</b>	<b>(2.630)</b>	-	<b>31.016</b>	<b>91.477</b>	<b>272.460</b>	<b>21.740</b>	<b>9.015</b>	-	<b>9.307.229</b>	

**NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS - Exercício findo em 31 de dezembro de 2025**

**1. Contexto operacional:** A Ultra Mobilidade S.A. ("Ultra Mobilidade" ou "Sociedade") é uma sociedade anônima de capital fechado domiciliada no Brasil com sede na Avenida Brigadeiro Luís Antônio, nº 1.343, 8º andar, Bela Vista, na Cidade e Estado de São Paulo. A Sociedade tem por atividade a aplicação de capitais próprios no comércio, na indústria e na prestação de serviços, mediante a subscrição ou aquisição de ações e cotas de outras sociedades. Por meio de suas controladas, atua na distribuição de derivados de petróleo e produtos correlatos por meio de uma rede de postos de serviços que operam sob a marca Ipiranga em todo o Brasil ("Ipiranga") e para grandes consumidores, na fabricação de óleos lubrificantes ("Iconic"), na distribuição de derivados de petróleo e produtos correlatos ("Millennium") e no comércio atacadista de combustíveis realizado por transportador retalhista ("Serra Diesel"). O controlador final da Sociedade é a Ultrarap Participações S.A., sociedade de capital aberto localizada no Brasil com ações negociadas na "B3" (Bolsa de Valores do Brasil) e NYSE (Bolsa de valores de Nova Iorque). A autorização para a emissão destas demonstrações financeiras foi dada pela Reunião da Diretoria da Sociedade em 01 de junho de 2026. **2. Resumo das principais práticas contábeis:** As práticas contábeis descritas a seguir foram aplicadas pela Sociedade e suas controladas de maneira consistente em todos os exercícios apresentados nessas demonstrações financeiras. a) O resultado é apurado pelo princípio da competência de exercícios. b) Os investimentos em controladas, empreendimentos controlados em conjunto e coligadas são avaliados pelo método de equivalência patrimonial e os demais estão demonstrados ao custo de aquisição, deduzido de provisão para perdas. c) Os demais ativos são demonstrados aos valores de custo ou de realização, dos dois o menor, incluindo, quando aplicável, os rendimentos e as variações monetárias e cambiais incorridas, deduzidos de provisões para perdas e, se aplicável, ajustados a valor presente. d) Os demais passivos são demonstrados por montantes conhecidos ou calculáveis, acrescidos das variações monetárias e cambiais incorridas. Quando aplicável, os demais passivos são registrados a valor presente com base em taxas de juros que refletem o prazo, a moeda e o risco de cada transação. A Ultrarap Mobilidade como gestora da operação, assume o pagamento das parcelas vincendas junto a instituição financeira em contrapartida do direito de exclusividade do revendedor. **3. Patrimônio líquido: a. Capital social:** Em 31 de dezembro de 2025 o capital social é composto por 6.934.908.738 quotas (9.497.458.370 quotas em 31 de dezembro de 2024). O valor total do capital social em 31 de dezembro de 2025 é de R\$ 8.881.521 (R\$ 9.496.958 em 31 de dezembro de 2024). Durante o exercício, as seguintes movimentações foram aprovadas e realizadas no capital social:

Data	Natureza	Valor
06/05/2024	Integralização de capital social	R\$ 470
21/03/2025	Aumento de capital	R\$ 2.350
20/06/2025	Aumento de capital	R\$ 2.500
18/07/2025	Aumento de capital	R\$ 15.000
21/07/2025	Subscrição de capital social (1)	R\$ 2.600
15/12/2025	Redução de capital (2)	R\$ (635.757)

(1) O montante de R\$ 2.600 refere-se à subscrição de capital social ainda não integralizada até 31 de dezembro de 2025. Dessa forma, o valor permanece registrado como capital a integralizar e deverá ser deduzido da redução de capital aprovada no exercício subsequente, quando da efetiva liquidação da operação. (2) Em 15 de dezembro de 2025, foi aprovada a redução do capital social no montante total de R\$ 2.585.000, a ser efetivada após o prazo de 60 dias, conforme previsto no artigo 174 da Lei das S.A., mediante restituição em dinheiro aos sócios. Do montante total, R\$ 635.757 foram pagos ainda no exercício de 2025, a título de adiantamento para redução de capital, permanecendo o saldo remanescente a ser liquidado em períodos subsequentes. A operação tem por objetivo a otimização da estrutura de capital da Sociedade e foi refletida na demonstração dos fluxos de caixa como atividade de financiamento, na medida dos valores efetivamente desembolsados. **b. Instrumento patrimonial outorgado:** A Sociedade possui plano de incentivo baseado em ações, que estabelece os termos e condições gerais para a concessão de ações ordinárias de emissão da Ultrarap mantidas em tesouraria. **c. Reserva de reavaliação:** A reserva de reavaliação, constituída anteriormente à adoção das normas internacionais de contabilidade (CPC/IFRS Accounting Standards) instituídas pela Lei 11.638/07, reflete a reavaliação de ativos de controladas e é realizada com base nas depreciações, baixas ou alienações dos respectivos bens reavaliados das controladas, considerando-se, ainda, os efeitos tributários constituídos por essas controladas. **d. Reserva de lucros: d.1 Reserva legal:** Conforme a Lei das S.A., a Sociedade destina 5% do seu lucro líquido anual para reserva legal, até esta atingir 20% do valor do capital social. Em 31 de dezembro de 2025 a reserva legal totalizava R\$ 91.477 (R\$ 0 em 31 de dezembro de 2024). Essa reserva pode ser usada para aumento de capital ou para absorção de prejuízos, porém não pode ser usada para distribuição de dividendos. **d.2 Reserva de retenção de lucros:** A reserva de retenção de lucros é livre para distribuição aos acionistas e totalizava R\$ 272.460 em 31 de dezembro de 2025 (R\$ 907.392 em 31 de dezembro de 2024). Conforme previsto no artigo 199 da Lei das Sociedades por Ações, a assembleia deverá deliberar sobre o excedente da reserva de lucros em relação ao capital social. Em 2025 a Sociedade aprovou distribuição de dividendos, obtidos através da conta de reserva de lucros. A composição dos dividendos obtidos de reserva de lucros aprovados é demonstrada conforme a seguir:

Data	Dividendos
01/01/2025	R\$ 350.000
11/04/2025	R\$ 450.000
01/10/2025	R\$ 107.391
<b>Total</b>	<b>R\$ 907.391</b>

**e. Ajustes de avaliação patrimonial:** (i) Os ganhos e perdas com os instrumentos de proteção de taxa de câmbio referentes a compromissos firmes e transações futuras altamente prováveis designados como hedge de fluxo de caixa são reconhecidos no patrimônio líquido na conta ajustes de avaliação patrimonial. Os ganhos e perdas registrados no patrimônio líquido são reclassificados como custo inicial do ativo não financeiro, reconhecidos no resultado no momento da liquidação do instrumento de proteção. (ii) Os ganhos e perdas atuariais referentes a benefícios pós-emprego apurados em avaliação conduzida por atuário independente, são reconhecidos no patrimônio líquido na conta ajustes de avaliação patrimonial. Os ganhos e perdas registrados no patrimônio líquido não serão reclassificados subsequentemente para o resultado.

A composição e movimentação dos ajustes de avaliação patrimonial da Sociedade são demonstradas conforme a seguir:

Ajustes de avaliação patrimonial		Valor justo dos instrumentos de hedge de fluxo de caixa (I)		Ganhos/perdas atuariais de benefícios pós-emprego (II)		Outros		Total	
31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10,857	-	-	-	-	-	(18)	-	10,839	-
(3,691)	-	-	-	-	-	-	-	(3,691)	-
-	-	26,334	-	-	-	-	-	26,334	-
-	-	(8,950)	-	-	-	-	-	(8,950)	-
<b>7,166</b>	<b>17,384</b>	<b>17,384</b>	<b>(18)</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>24,532</b>	<b>18</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	(4,257)	-	-	-	-	-	(4,257)	-
-	-	1,447	-	-	-	-	-	1,447	-
<b>7,166</b>	<b>14,574</b>	<b>14,574</b>	<b>(18)</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>21,740</b>	<b>18</b>

**4. Eventos subsequentes: a. Captação em moeda estrangeira pela controlada Ipiranga Produtos de Petróleo S.A.:** Em 19 de fevereiro de 2026, a controlada Ipiranga Produtos de Petróleo S.A. contratou empréstimo em moeda estrangeira junto ao JP Morgan, na modalidade Loan 4.131, no montante de USD 530.000 (R\$ 277.172), com encargos financeiros de USD + 4,95% a.a. e vencimento em 2029. **b. Matérias veiculadas pela imprensa:** Em 26 de março de 2026, a Sociedade tomou conhecimento de investigação conduzida pelo Ministério Público Federal do Estado de São Paulo, denominada "Fisco Paralelo", relacionada a um suposto esquema envolvendo a liberação antecipada de créditos de ICMS por agentes públicos da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, por meio da atuação de determinados escritórios de advocacia. De acordo com informações divulgadas pela imprensa, a investigação contém referências à controlada da Sociedade, Ipiranga. Até a data desta demonstração financeira, nem a Sociedade nem a Ipiranga foram formalmente notificadas pelas autoridades competentes a respeito da investigação. Não obstante o exposto, a Sociedade contratou assessores externos independentes para conduzir uma revisão independente dos fatos mencionados nas reportagens veiculadas na mídia, e tal revisão encontra-se em andamento. Com base nas informações disponíveis até a data destas demonstrações financeiras, a Sociedade não é capaz de prever a duração, a abrangência ou o desfecho final dessa investigação, nem quaisquer medidas ou processos que venham a ser iniciados ou ajuizados em conexão com ela. A Administração entende que, até esta data, os fatos mencionados não resultam em impactos materiais sobre as demonstrações financeiras ou sobre as operações da controlada Ipiranga ou do Grupo. **c. Incorporação de controladas:** Em 2 de janeiro de 2026 foi aprovada a incorporação da controlada indireta Abastece AI Clube Automobilista Instituição De Pagamento Ltda. pela controlada indireta Abastece AI Participações S.A. A incorporação foi realizada conforme balanço patrimonial na data-base 30 de novembro de 2025.

**Acolina Química e Derivados S.A.**

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024 - (Valores expressos em milhares de Reais)										
Balanço Patrimonial em 31 de dezembro de 2025 e 2024		Demonstrações dos fluxos de caixa								
31/12/2025		31/12/2024		Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024						
				31/12/2025		31/12/2024				
<b>Ativo</b>										
<b>Circulante</b>										
Caixa e equivalentes de caixa	27.662	22.490								
Aplicações financeiras compromissadas	-	2.094								
Contas a receber de clientes	24.094	19.984								
Estoque	25.082	27.251								
Tributos a recuperar	2.641	3.316								
Outros ativos financeiros	359	410								
	<b>79.838</b>	<b>75.545</b>								
<b>Não circulante</b>										
Outros ativos financeiros LP	17	10								
Impostos diferidos	665	894								
Ativo de direito de uso	1.678	4.236								
Imobilizado	26.047	25.052								
Intangível	222	289								
	<b>28.629</b>	<b>30.481</b>								
<b>Total do ativo</b>	<b>108.467</b>	<b>106.026</b>								
<b>Passivo e patrimônio líquido</b>										
<b>Circulante</b>										
Fornecedores	3.427	4.715								
Empréstimos e financiamentos	-	3.638								
Passivos de arrendamento	596	2.240								
Salários e encargos sociais	867	1.239								
Tributos a recolher	1.058	647								
Distribuição de lucros a pagar	3.893	4.450								
Comissões a pagar	1.957	2.130								
Outros passivos	304	2								
	<b>12.102</b>	<b>19.061</b>								
<b>Não circulante</b>										
Passivos de arrendamento LP	1.022	1.608								
	<b>1.022</b>	<b>1.608</b>								
<b>Patrimônio líquido</b>										
Capital social	73.036	73.036								
Reserva legal	1.966	2.712								
Ajuste de avaliação patrimonial	(1.415)	(1.885)								
Reserva de lucros	21.010	12.240								
	<b>95.343</b>	<b>85.357</b>								
<b>Total do passivo e patrimônio líquido</b>	<b>108.467</b>	<b>106.026</b>								
<b>Fluxo de caixa nas operações</b>										
<b>Caixa gerado nas operações</b>										
Juros pagos	(1.258)	(1.791)								
Imposto de Renda e Contribuição Social pagos	(7.201)	(12.799)								
<b>Caixa líquido gerado das atividades oper</b>										



Uma pesquisa conduzida pela Embrapa, em parceria com a Brandeis University, nos Estados Unidos, identificou que arqueias extremófilas (grupo de microrganismos distintos das bactérias e adaptados a condições extremas) são capazes de aumentar a tolerância do milho ao excesso de sal no solo e permitir que as plantas cresçam de forma vigorosa mesmo sob condições de estresse salino. Os pesquisadores demonstraram que essas arqueias colonizam a rizosfera, a região do solo junto às raízes, marcada por intensas trocas químicas e biológicas. O trabalho foi publicado no periódico *Environmental Microbiome*.

Os microrganismos foram isolados das raízes da erva-sal (*Atriplex nummularia*), planta naturalmente adaptada à salinidade e utilizada na fitorremediação de solos salinos. Após cultivo em laboratório, foram avaliados em plantas de milho. A cultura é estratégica para a produção de alimentos e altamente sensível ao acúmulo de sais no solo, o que compromete o crescimento das plantas e reduz a produtividade (Embrapa).

## PRODUÇÃO VEGETAL



## MICRORGANISMOS RAROS VIABILIZAM CULTIVO DE MILHO EM SOLOS AFETADOS POR EXCESSO DE SAL

### São Paulo recebe o maior evento profissional da indústria cervejeira da América Latina

A Brasil Brau 2026, maior evento profissional da indústria cervejeira da América Latina, será realizada na próxima semana, de 9 a 11 de junho, no São Paulo Expo, em São Paulo, em um momento em que o setor cervejeiro brasileiro combina recordes históricos com sinais mais claros de maturidade e adaptação. A feira chega a esse cenário como vitrine de soluções voltadas à produtividade, controle de custos, inovação, diversificação de portfólio e competitividade.

O Brasil encerrou 2025 com recorde de 1.954 cervejarias registradas, mas com crescimento de apenas 0,3% sobre 2024, o menor da série histórica. Ao mesmo tempo, a produção declarada de cerveja no país foi de 15,688 bilhões de litros, com recuo de 8,85% frente ao ano anterior. O anuário também mostra um setor mais diverso, com 44.212 produtos registrados, 56.170 marcas de cerveja e recorde de US\$ 21,83 milhões em valor exportado.

Dados do Sindicato da Indústria da Cerveja (Sindicerv), mostram que o setor representa 2,02% do PIB, com 2,5 milhões de empregos diretos, indiretos e induzidos, R\$ 27 bilhões em massa salarial e mais de R\$ 50 bilhões em impostos por ano. O anuário mostra, entretanto, que 5% das cervejarias respondem por 98,62% da produção, o que reforça o desafio competitivo para operações menores e médias (<https://brasilbrau.com>).

### Formar agricultores em agroecologia e economia solidária

Pedro Amatuizi



No próximo dia 6 de junho será inaugurada a Escola DaTerra - Rede Livres, iniciativa construída com apoio do sindicato Químicos Unificados e integrada ao projeto da Rede Livres Economia Solidária e Agroecologia. O lançamento integra a Semana da Serra dos Cocais, uma programação especial gratuita voltada ao meio ambiente, que acontece de 2 a 7 de junho em Valinhos/SP.

Localizada na Serra dos Cocais, importante patrimônio natural situado entre as cidades de Valinhos, Vinhedo, Itatiba e Louveira, a Escola DaTerra - Rede Livres é um espaço de formação voltado para agricultores e agricultoras.

O objetivo é preparar pessoas para produzir alimentos saudáveis, fortalecendo práticas agroecológicas e a economia solidária. "Defendemos a agroecologia e a economia solidária porque acreditamos que são caminhos concretos de transformação social, soberania alimentar e justiça ambiental", explica Arlei Medeiros, um dos coordenadores da Rede Livres.

A proposta da escola é formar trabalhadores do campo e pessoas interessadas em cultivar a terra, sem exigir escolaridade mínima. O único

requisito é a vontade de aprender e de construir coletivamente.

Os cursos serão gratuitos com turmas iniciais de cerca de 30 alunos, com hospedagem e alimentação. As aulas combinarão teoria e prática em uma área de 120 mil metros quadrados, na Serra dos Cocais, onde está a confluência dos biomas Mata Atlântica, Cerrado e Chaco Argentino.

A Escola DaTerra - Rede Livres integra um ecossistema popular que envolve produção agroecológica, lojas e vendas diretas ao consumidor, logística e distribuição, cozinha de alimentos minimamente processados, delivery, assistência técnica e parcerias financeiras com a Crehonor - Crédito Solidário. O projeto também prevê a valorização das propriedades rurais por meio do ecoturismo.

Os participantes receberão certificados referentes aos módulos concluídos, e há expectativa de futuras parcerias com universidades e centros de pesquisa. Entre os temas previstos estão agroecologia, produção orgânica, manejo da terra, cooperativismo, economia solidária, comercialização, processamento de alimentos, assistência técnica, ecoturismo e regeneração ambiental.

### Painel irá abordar benefícios da carne

O desenvolvimento da cadeia produtiva da carne passa pela liderança e pela capacidade de inovação de mulheres que dominam desde a genética no campo até as exigências do varejo. Essa visão integrada da atividade vai abrir a grade de conteúdo técnico da Feicorte - Feira Internacional da Cadeia Produtiva da Carne em 2026. A feira será realizada no Recinto de Exposições Jacob Tosello, em Presidente Prudente (SP), entre os dias 23 e 26 de junho.

Voltado à valorização da carne vermelha e à inovação em toda a cadeia, o painel nomeado "O DNA Feminino da Carne" conectará a tecnologia rural à percepção do consumidor final e será realizado no início do dia 23. De acordo com a CEO da Verum e organizadora da feira, Carla Tuccillo, o encontro reflete um movimento natural de consolidação dessas profissionais em posições de decisão técnica e mercadológica. "As mulheres trazem um olhar integrador para o agronegócio. Trazer esse debate para a abertura reforça o compromisso da Feicorte em mostrar uma cadeia produtiva moderna, inclusiva e focada em alta performance", destaca.

A discussão técnica será norteada pela diretora técnica da DGT Brasil e referência nacional na difusão da ultrassonografia de carcaça, Liliane Suguisawa (<https://www.quantoskm.com.br/e/feicorte>).

### Destaque I



### Salão Internacional de Proteína Animal (SIAVS 2026)

O Salão Internacional de Proteína Animal (SIAVS 2026), promovido pela ABPA, prepara a maior edição já realizada do evento. Marcado para os dias 4, 5 e 6 de agosto, no Distrito Anhembi, em São Paulo, o encontro terá expansão da feira, atrações imersivas, agenda técnica ampliada e crescimento da participação internacional. A edição de 2026 contará com 45 mil metros quadrados de área de exposição, crescimento de 65% em relação à edição anterior. A expectativa é reunir mais de 31 mil visitantes e empresas de mais de 60 países. Em 2024, o SIAVS recebeu mais de 30 mil visitantes e 317 expositores, consolidando-se como um dos principais pontos de encontro da cadeia global de proteína animal. "O SIAVS acompanha o crescimento e a transformação do setor de proteína animal brasileiro, ampliando seu papel como espaço estratégico para negócios, inovação, debates técnicos e relacionamento internacional", realça o presidente da ABPA, Ricardo Santin (<https://siavs.com.br/>).

### Destaque II



### Conexion 2026 discute maturidade digital como nova fronteira competitiva do agronegócio

O agronegócio brasileiro vive uma nova etapa de transformação e para discutir esse cenário, será realizado em 11 de junho de 2026, em São Paulo, o Conexion 2026 - Maturidade Digital no Agronegócio, encontro presencial voltado a executivos, lideranças, empresas, ag-techs, consultorias e profissionais das áreas de marketing, tecnologia, comunicação, gestão e inovação. Com programação das 8h30 às 12h, o evento parte de uma premissa central: o agro brasileiro já figura entre os principais motores da economia nacional, mas sua próxima fronteira competitiva dependerá cada vez mais da capacidade das organizações de converter tecnologia e dados em resultados concretos para o negócio (<https://agronegocio.conexion.network/>).

### Desafios do haCARthon estão com inscrições abertas

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e o Impact Hub Brasil abrem as inscrições para o haCARthon, uma maratona de inovação aberta voltada ao desenvolvimento de soluções open source que ampliem a eficiência e acessibilidade do Cadastro Ambiental Rural (CAR). As inscrições estarão disponíveis a partir do dia 15 de maio, com o evento programado para os dias 26, 27 e 28 de junho de 2026. O hackathon é a primeira iniciativa de inovação aberta do projeto CAR DPG, que busca expandir o alcance do Cadastro Ambiental Rural para outros países, disponibilizando-o como uma ferramenta de código aberto, intuitiva e escalável.

### Biogênese Bagó destaca tecnologias para silagem, sanidade e desempenho leiteiro

Na Megaleite 2026, que será realizada até 6 de junho, no Parque da Gameleira, em Belo Horizonte (MG), a Biogênese Bagó participa em conjunto com os parceiros Lallemand, Azulpack e Huvepharma destacando soluções voltadas à saúde, produtividade e desempenho do rebanho leiteiro, além de promover ações especiais e troca de conhecimento técnico com produtores, veterinários e profissionais do setor.

### Eventos "Conexão Aviagen" no Brasil focam em manejo, ambiência e estrutura

Duas novas edições do Conexão Aviagen® no Paraná reuniram profissionais da avicultura para discutir estratégias práticas de manejo para as oscilações climáticas e fortalecimento sanitário dos plantéis. Realizados em Maringá, no dia 26 de maio, e em Cascavel, no dia 28 de maio, os eventos receberam aproximadamente 200 profissionais da avicultura das regiões norte, oeste e sudoeste do Estado. As discussões focaram em como o manejo eficaz, o ótimo controle do ambiente e uma abordagem sistemática para a excelência na produção avícola podem apoiar a produtividade, o bem-estar e a sustentabilidade das aves.

### Milwaukee e Baldan transformam manutenção no agronegócio



A Milwaukee Tool Brasil e a Baldan fortalecem sua atuação conjunta no agronegócio brasileiro ao levar para as principais feiras do setor, em 2026, um novo conceito de manutenção em campo: a oficina móvel. A iniciativa combina tecnologia profissional sem fio, mobilidade e suporte técnico avançado para aumentar a disponibilidade operacional de tratores, colheitadeiras e implementos agrícolas nos momentos mais críticos da safra (<https://www.milwaukeebrasil.com/>).

OPINIÃO

## Com estratégia correta é possível maximizar o aproveitamento dos pastos na safrinha

Hemython Luis Bandeira do Nascimento (\*)

*A área explorada com sistemas de Integração Lavoura-Pecuária (ILP) vem crescendo ano após ano no Brasil e deve ganhar ainda mais destaque na safrinha de 2026.*

O movimento é impulsionado pelo cenário de alerta na agricultura, marcado pelo atraso na colheita da soja em algumas regiões, comprometendo a janela ideal de plantio do milho. Soma-se a isso a queda nos preços dos grãos, em contraste com o momento positivo da pecuária, sustentado pela valorização da arroba do boi gordo e do bezerro.

Nesse contexto, muitos produtores têm optado pelo plantio de milho ou sorgo consorciados com capim, ou até mesmo pelo cultivo exclusivo da forrageira após a soja, utilizando as áreas para o pastejo do gado durante a safrinha, no chamado "boi safrinha". É consenso que a ILP proporciona melhorias importantes ao sistema de produção, seja pela formação de palhada deixada pela pastagem, que favorece o cultivo de grãos na safra seguinte, seja pela oportunidade de oferecer pasto de qualidade e em quantidade adequada aos animais durante o período seco.

No fim, o objetivo é sempre o mesmo: aumentar a produtividade e a rentabilidade, mantendo a sustentabilidade do sistema. No entanto, para explorar todo o potencial desse modelo produtivo, é fundamental atenção a alguns pontos técnicos, como o controle de plantas daninhas, o momento ideal de entrada e retirada dos animais da área, além da suplementação e do manejo do pasto.

### Controle de invasoras

O capim implantado no sistema de integração também deve ser tratado como uma cultura agrícola e, assim como qualquer outra, precisa receber os devidos tratamentos culturais para expressar seu máximo potencial produtivo. Nesse sentido, é fundamental realizar o controle de plantas indesejadas, sejam invasoras ou plantas tiguerras, ainda no início do desenvolvimento da forrageira. Isso evita a competição por luz, água e nutrientes, assegurando maior velocidade de crescimento e rápido estabelecimento da pastagem.

### Quantos animais por hectare?

A taxa de lotação está diretamente ligada à capacidade de suporte da área. Por isso, é necessário equilibrar a quantidade de pasto disponível com o período de utilização, definindo corretamente o número de animais que será inserido na área.

Para maior precisão, o ideal é realizar, cerca de uma semana antes da entrada dos animais, uma amostragem da forragem nos piquetes ou talhões destinados ao pastejo na safrinha. Também é importante fazer coletas de massa de forragem para estimar a disponibilidade de pasto na área.

Com essas informações, somadas ao período de permanência dos animais e ao peso médio de cada lote, é possível determinar a capacidade de suporte da área (UA/ha) e definir quantos animais poderão ser manejados em cada talhão. Dessa forma, evita-se a falta de alimento ao

longo da ocupação e garante-se, ao final do ciclo, um residual de palhada adequado para o plantio da soja na safra seguinte.

### Momento ideal para iniciar o pastejo

O momento do primeiro pastejo é decisivo, pois influencia diretamente a estrutura e a qualidade do pasto e, consequentemente, a eficiência de utilização da forrageira pelos animais, podendo impactar na eficiência de dessecação e consequentemente na plantabilidade da lavoura na safra posterior.

Pastagens muito altas tendem a apresentar maior acúmulo de colmos e fibras, reduzindo sua qualidade nutricional. Além disso, podem comprometer o perfilhamento, o crescimento da planta e a qualidade da palhada que permanecerá no sistema para a cultura seguinte.

Uma observação importante é que a *Brachiaria ruziziensis*, quando muito alta, tende a acamar no momento da entrada do gado, reduzindo a eficiência do pastejo, o desempenho e a produtividade animal. Para melhor aproveitamento dessa forrageira, o ideal é que os animais entrem na área quando o pasto atingir, no máximo, 50 cm de altura.

De forma geral, recomenda-se que o primeiro pastejo seja realizado quando o capim atingir a altura de manejo indicada para cada cultivar. Assim, a forrageira é aproveitada mais cedo, com maior proporção de folhas e ainda com boa disponibilidade de água no solo, favorecendo o perfilhamento, a emissão de novas folhas e o desenvolvimento radicular.

### Compensa adubar os pastos de safrinha?

Na maioria dos casos, a resposta é não. Nesse modelo de produção, considera-se que o residual de nutrientes deixado pela lavoura seja suficiente para suprir a demanda inicial do capim. Além disso, o período mais adequado para a adubação em cobertura, normalmente após o primeiro pastejo, coincide com uma fase de menor volume de chuvas, elevando o risco de baixa eficiência no aproveitamento dos nutrientes disponibilizados pelo fertilizante.

### Qual tipo de suplemento adequado para a fornecer aos animais mantidos nos pastos safrinha?

Vale lembrar ainda que, mesmo durante o período seco, o pasto proveniente da ILP permanece verde e com elevado valor nutritivo. Em outras palavras, o produtor passa a contar com uma "pastagem de águas" durante a seca, produtiva e vigorosa, o que exige que a suplementação animal esteja alinhada às características nutricionais dessa forrageira.

Por fim, é importante ressaltar que esses pastos não devem ser excessivamente pastejados. Após a retirada dos animais, deve permanecer um bom volume residual de massa vegetal para dessecação e formação de palhada para a cultura seguinte. O ideal é garantir entre três e cinco toneladas de matéria seca por hectare, assegurando boa cobertura do solo e maior supressão de plantas daninhas.

(\*) Engenheiro agrônomo, doutor em Zootecnia e gerente de P&D e Inovação da SBS Green Seeds.

# Rally da Nutrição comprova ganhos de produtividade com manejo inteligente na soja

Iniciativa da Agrichem, Grower e Agrobahia demonstrou na prática, em fazendas do oeste baiano, que a nutrição personalizada eleva a rentabilidade. Resultados finais apontam 100% de ganho de raízes e nodulação

*Após nove meses de acompanhamento em sete fazendas de referência no oeste da Bahia, o Rally da Nutrição chegou ao fim, consolidando na prática os benefícios de um manejo nutricional e fisiológico de precisão.*

O projeto, idealizado pela Agrichem, Grower e Agrobahia, acompanhou lavouras de soja, com talhões significativos entre 100 e 200 hectares, de agosto de 2025 a maio de 2026. Os resultados mostraram que o investimento em um plano nutricional personalizado traz ganhos de eficiência e rentabilidade para o produtor.

Entre os benefícios foram percebidos 100% de ganho de raízes e nodulação; maior absorção de nutrientes acumulados nas avaliações de marcha; maior quantidade de vagens por planta, maior número de nós na haste principal e nas hastes laterais, além de mais vagens de três a quatro grãos.

O objetivo do Rally foi evidenciar o papel da nutrição no avanço da produtividade da cultura da soja. "O objetivo era claro: mostrar na prática os resultados do investimento em um manejo nutricional personalizado, apoiado em ciência e tecnologia, por meio da ferramenta PAMnutri, e compará-la ao manejo nutricional do produtor", explica Fernanda Aguiar, gerente de Desenvolvimento de Mercado da Agrichem. "A proposta foi entregar recomendações técnicas totalmente personalizadas, garantindo que o produtor aplique o que realmente falta. Enquanto o mercado trabalha em grande parte com fertilizantes compostos com proporções fixas, nossos produtos apresentam alta concentração, fornecendo o nutriente certo na quantidade certa", acrescenta.

Ao longo do projeto, as áreas receberam diagnósticos detalhados, mapeamento, reuniões técnicas e a identificação das principais demandas de cada lavoura, criando um plano focado nas necessidades específicas do solo e da planta.



Iniciativa liderada pela Agrichem, Grower e Agrobahia atuou em sete fazendas de referência no oeste da Bahia

"A proposta foi entregar recomendações técnicas totalmente personalizadas, garantindo que o produtor aplique o que realmente falta."

### Do plantio à colheita

Para medir a eficácia das recomendações, o projeto realizou um acompanhamento minucioso. Rafael Nunes, pesquisador e consultor da Grower, destacou o sucesso das avaliações realizadas no encerramento da etapa do município de Luís Eduardo Magalhães.

"Nós basicamente contrastamos o manejo robusto de nutrição e fisiologia proposto pelo projeto com o manejo usual da fazenda, fazendo várias avaliações ao longo do ciclo, combinando com a avaliação de componentes produtivos e produtividade ao final", afirma Rafael.

Segundo o pesquisador, os números provaram que é possível elevar o teto produtivo até mesmo em propriedades que já operam em alto nível tecnológico.

### O impacto na visão de quem produz

A iniciativa foi realizada no coração do agronegócio brasileiro, uma região de alto potencial, mas que também exige resiliência. "A gente hoje está na capital do grão do Brasil, que é o oeste da Bahia, e que sempre apresenta muitos desafios, principalmente climáticos. Passa ano, volta ano, somos testados por algum evento climático um pouco mais extremo e temos que buscar uma adaptação, sempre uma melhora, para que as culturas tenham um rendimento adequado", relata Gian Dahmer, sócio-proprietário da Agrobahia.

A percepção de ganho e segurança para o futuro foi compartilhada pelos produtores que abriram as portas para o projeto. Jean Saboia, representante da Fazenda Esplanada, uma das sete propriedades atendidas, celebrou o desfecho da safra: "Esse ano a gente recebeu o pessoal da Agrobahia, junto com o Rafael Nunes, para o desafio do Rally. Tivemos o acompanhamento desde o início, plantio, coleta e análise. Conseguimos chegar no final com um resultado positivo. Acabamos de ter a apresentação dos resultados, que vai agregar muito para a próxima safra na construção do planejamento. Foi muito resultado positivo e isso nos deixou muito contentes!"

## Novo Desenrola Rural: renegociar sem diagnóstico é trocar uma dívida por outra

O Novo Desenrola Rural reacendeu um debate importante no campo: como devolver acesso ao crédito a produtores endividados sem transformar a renegociação em um novo ciclo de aperto financeiro? Anunciada pelo Governo Federal, a nova etapa do programa amplia as possibilidades de renegociação e liquidação de débitos da agricultura familiar, especialmente em operações ligadas ao Pronaf, com prazo de adesão até 20 de dezembro de 2026, descontos, prazos estendidos e outras medidas para regularização financeira.

A iniciativa surge em um momento de forte pressão sobre produtores rurais, sobretudo pequenos agricultores, que enfrentam combinação de juros altos, dificuldades climáticas, oscilação de preços, aumento de custos e restrição de acesso ao crédito. Para o advogado empresarial Arthur Rodrigues, especialista em renegociação e reestruturação de dívidas no agro, o programa é relevante por reconhecer a gravidade do problema, mas exige uma leitura cuidadosa.

"O Desenrola Rural é uma porta importante para milhares de produtores voltarem ao sistema de crédito. Mas renegociar não pode ser um ato automático. O produtor precisa entender o que está assinando, qual será o custo final da operação, quais garantias estão envolvidas e se o novo cronograma realmente cabe na realidade da propriedade", afirma Arthur.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar, a nova etapa do programa busca ampliar a regularização de dívidas, incluir contratos mais antigos e fortalecer as condições para retomada do crédito em 2026. A medida também contempla a possibilidade de condições diferenciadas para liquidação ou parcelamento, a depender do tipo de operação e do perfil do produtor.



Apesar do avanço, especialistas do setor apontam que a ampliação da renegociação não resolve, sozinha, a crise do endividamento no campo. Arthur destaca que o programa amplia o acesso à renegociação, mas ocorre em um ambiente de inadimplência crescente e aumento de pedidos de recuperação judicial no agro, o que levanta dúvidas sobre o alcance da medida sem uma reorganização mais ampla da gestão financeira e contratual.

Para o advogado, esse é justamente o ponto central. A renegociação pode ser um instrumento de fôlego, mas não substitui o diagnóstico. "Dívida rural não é apenas uma parcela em atraso. Ela está ligada ao ciclo produtivo, à safra, ao preço de venda, à logística, ao clima e à capacidade de pagamento real do produtor. Quando a renegociação ignora esse conjunto, ela pode aliviar a pressão hoje e criar um problema maior amanhã", analisa.

### Renegociação não é o mesmo que solução definitiva

O advogado explica que programas como o Novo Desenrola Rural podem ser decisivos para

retirar produtores da inadimplência e permitir novo acesso ao crédito, mas o produtor precisa avaliar se aquela proposta resolve a origem do problema ou apenas reorganiza a cobrança.

"Muitas vezes, a parcela diminui, mas o prazo aumenta demais, o custo total cresce ou novas garantias entram na operação. Por isso, antes de aderir, é preciso calcular o impacto no caixa e comparar o que está sendo oferecido com outros instrumentos possíveis, como o alongamento da dívida rural previsto no Manual de Crédito Rural em casos de frustração de safra, dificuldade de comercialização ou eventos adversos", orienta Arthur.

A diferença é importante. Enquanto o Desenrola Rural funciona como política pública de regularização e retomada de crédito para determinados públicos e operações, o alongamento de dívida rural é um instrumento previsto no arcabouço do crédito rural para reorganizar prazos quando o produtor comprova incapacidade temporária de pagamento por fatores alheios à sua vontade.



andreswd\_CANVA

O CONTRA-ATAQUE DO CONSUMO

### COPA DO MUNDO VIROU UMA PARTIDA DE DOIS TEMPOS PARA O VAREJO

Com consumidores comprando antes e durante as partidas, varejo é pressionado a sincronizar mobile, marketplaces e logística em tempo real

A Copa do Mundo de 2026 exigirá do varejo brasileiro uma operação em dois tempos. Segundo levantamento da Rakuten Advertising, 91% dos brasileiros pretendem adquirir algum produto ou serviço motivados pela competição. Entre eles, 63% vão concentrar as compras nas semanas e meses que antecedem a abertura, enquanto 16% só decidirão o que levar durante os jogos, movidos por estímulos de urgência. Esse cenário pressiona as marcas a sincronizarem as estratégias de mobile, marketplaces e logística para capturar uma demanda que oscila entre o planejamento e o impulso em questão de minutos.

Diante disso, o Mundial deixa de funcionar como uma campanha única, com pico de investimento concentrado, e passa a se comportar como uma sequência de janelas comerciais menores, abertas a cada partida.

“Boa parte do varejo ainda monta a campanha de Copa como fazia há quatro anos, totalmente focada no pré-evento. O comportamento do consumidor mudou, pois uma fatia relevante decide a compra com o celular na mão, no calor do jogo. Quem não estiver pronto para essa segunda onda vai perder vendas em tempo real, sem nem perceber”, afirma Alexandre Mendes, sócio-CMO da Lope Digital Commerce.

As duas pontas dessa jornada requerem repertórios diferentes. No consumo antecipado, a demanda se concentra em itens ligados à preparação para o torneio, como televisores, eletrônicos, produtos para



“O comportamento do consumidor mudou, pois uma fatia relevante decide a compra com o celular na mão, no calor do jogo. Quem não estiver pronto para essa segunda onda vai perder vendas em tempo real, sem nem perceber.”

casa, vestuário e artigos temáticos. Nesse estágio, o comprador pesquisa, compara ofertas e percorre trajetos mais estruturados.

Durante as transmissões, a lógica se inverte. A escolha passa a ser guiada pelo imediatismo, reduzindo a poucos minutos a janela entre a descoberta do produto e a finalização do pedido.

É nessa velocidade que o celular se torna o principal campo de batalha. Checkout em uma única tela e velocidade de carregamento deixam de ser diferenciais e viram condições mínimas para disputar a atenção do cliente enquanto a bola rola.

“A jornada mobile durante grandes eventos precisa funcionar em segundos, não em sessões. O consumidor entra, decide e compra. Qualquer fricção no caminho transforma a intenção em desistência”, diz o executivo.

Para absorver esse fluxo instantâneo, os marketplaces se firmam como o canal natural da demanda, por concentrarem variedade, preço competitivo e prazos curtos em um único ambiente. Estar bem posicionado nessas plataformas durante os jogos será determinante para capturar o público de última hora, visto que a busca por um item raramente começa no site próprio da marca nesse contexto.

Essa dinâmica exige que a logística funcione como parte essencial da escolha do cliente, e não apenas como uma etapa posterior à venda. Em um torneio com partidas distribuídas por semanas, as ofertas relâmpago perdem o efeito se a promessa de entrega não acompanhar a urgência do torcedor. Entrega no mesmo dia, retirada em loja e integração com transportadoras regionais passam a ser elementos decisivos do funil de conversão, não apenas operações de bastidor.

Mendes aponta que esse quadro divide o mercado. “Quem entrou na Copa achando que o jogo era vencido apenas com mídia vai descobrir que o gargalo está na operação. Não adianta atrair tráfego se o checkout trava, se o produto falta no marketplace ou se o prazo de entrega supera o entusiasmo do consumidor. A Copa de 2026 vai expor quem investiu em integração e quem apenas apostou em campanha.”

O torneio deve consolidar uma transição que o varejo já enfrenta em datas como a Black Friday, quando grandes eventos comerciais deixam de ser exclusividade do marketing e passam a depender da sincronia entre tecnologia, canais e operação. As empresas que alinharem essas três engrenagens tendem a liderar em um ambiente que muda a cada partida.

