

GARGALO NA PROFISSIONALIZAÇÃO DAS VENDAS

FALTA DE ESTRUTURA COMERCIAL É DESAFIO PARA O CRESCIMENTO DE EMPRESAS

Leia na página 8

Criptoativos na mira dos hackers: como proteger seu patrimônio digital

Relatório global aponta recorde de crimes com criptomoedas e reforça a necessidade de investidores adotarem medidas de proteção contra golpes, fraudes e ataques cibernéticos

O crescimento do mercado de criptoativos ampliou o acesso de milhões de pessoas aos investimentos digitais, mas também trouxe novos desafios relacionados à segurança digital. Em um cenário marcado pelo avanço de ataques de hackers, golpes financeiros cada vez mais sofisticados e falhas em plataformas de negociação, especialistas alertam que entender os riscos da custódia digital tornou-se tão importante quanto acompanhar a valorização dos ativos.

Segundo dados do The 2026 Crypto Crime Report, da Chainalysis, o crime financeiro envolvendo criptomoedas atingiu níveis históricos em 2025. O relatório estima que endereços ligados a atividades ilícitas receberam pelo menos US\$ 154 bilhões em ativos digitais ao longo do ano, representando um crescimento de 162% em relação ao período anterior. "O investidor costuma olhar apenas para a volatilidade do mercado, mas hoje existe um segundo risco igualmente importante: o risco operacional e de segurança. Entender como funcionam as exchanges, a custódia dos ativos e as principais modalidades de fraude passou a fazer parte da própria estratégia de investimento", destaca Cleverson Pereira, Head Educacional da OniX, que está há seis anos no mercado.

O estudo também revela que mais de US\$ 2,17 bilhões foram roubados de empresas e serviços ligados ao mercado de criptomoedas apenas no primeiro semestre de 2025. O principal episódio foi o ataque à exchange Bybit, responsável por perdas próximas de US\$ 1,5 bilhão e considerado o maior roubo de criptoativos já registrado. Além disso, hackers ligados à Coreia do Norte teriam sido responsáveis pelo desvio de aproximadamente US\$ 2 bilhões em ativos digitais ao longo do ano.

O que é um hacker e como ele consegue roubar criptomoedas

Ao contrário do imaginário popular, a maioria dos ataques não ocorre diretamente contra a



Cleverson Pereira

O investidor deve avaliar reputação, transparência, histórico operacional e práticas de segurança antes de escolher onde manter seus recursos

tecnologia blockchain. Os criminosos costumam explorar vulnerabilidades humanas e operacionais para acessar contas e ativos digitais. Hackers utilizam técnicas como phishing, engenharia social, roubo de credenciais, malware, clonagem de sites, perfis falsos em redes sociais e até ferramentas de inteligência artificial para enganar usuários. Em muitos casos, o objetivo é obter acesso à chave privada ou à chamada seed phrase, conjunto de palavras que funciona como a credencial máxima para movimentação dos criptoativos.

"A blockchain continua sendo uma das infraestruturas tecnológicas mais seguras do mundo. O problema geralmente está na camada humana. O criminoso não precisa quebrar a tecnologia quando consegue convencer a própria vítima a entregar suas informações", explica Cleverson.

Exchanges oferecem praticidade, mas não eliminam riscos

As exchanges são plataformas que permitem comprar, vender, armazenar e negociar criptomoedas. Funcionam de forma semelhante às corretoras tradicionais, oferecendo liquidez e facilidade de acesso ao mercado. No Brasil, essas empresas se enquadram na categoria de Prestadoras de Serviços de Ativos Virtuais (PSAVs), cuja regulamentação vem sendo estruturada pelo Banco Central após a aprovação do marco legal dos criptoativos.

Apesar dos avanços regulatórios, manter recursos em uma exchange significa confiar a custódia dos ativos à plataforma. Caso a empresa enfrente problemas operacionais, ataques cibernéticos, bloqueios de saque, falhas de governança ou dificuldades financeiras, os investidores podem ser impactados. A regulamentação busca aumentar os padrões de transparência, gestão de riscos e controles internos das empresas do setor, mas não elimina completamente os riscos inerentes à custódia terceirizada.

"Exchange não é cofre absoluto. Ela oferece conveniência, mas existe um risco de contraparte que precisa ser considerado. O investidor deve avaliar reputação, transparência, histórico operacional e práticas de segurança antes de escolher onde manter seus recursos", destaca o especialista.

Segurança digital virou parte da educação financeira

Com a expansão dos ativos digitais e o aumento da sofisticação dos ataques, especialistas defendem que a segurança digital deve ser tratada como um componente fundamental da educação financeira moderna. No Brasil, o Banco Central tem avançado na regulamentação dos prestadores de serviços de ativos virtuais, estabelecendo regras para funcionamento, autorização e governança das empresas que atuam no setor. Ainda assim, grande parte da proteção continua dependendo do próprio investidor. "A nova fronteira do risco financeiro está na interseção entre custódia digital, engenharia social e crime cibernético transnacional. Quem investe em criptomoedas precisa compreender que segurança deixou de ser um detalhe técnico e passou a ser uma competência financeira essencial", conclui Cleverson Pereira.

Negócios em Pauta



Congresso The smarter E South America

Os desafios e oportunidades setor elétrico brasileiro estão na pauta do Congresso The smarter E South America 2026, que ocorre de 25 a 27 de agosto no Expo Center Norte, em São Paulo. As quatro conferências paralelas que compõem o evento - Intersolar, ees, Power2Drive e Eletrotec + EM Power - reúnem especialistas, autoridades, investidores, executivos de grandes empresas e demais players do setor para apresentar e discutir os tópicos mais relevantes para o desenvolvimento sustentável de toda a cadeia de valor. Em foco, novos negócios, geração de empregos, aspectos técnicos e regulatórios, impactos ambientais e outros temas fundamentais para o avanço da transição energética no Brasil e na América Latina (<https://www.thesmartere.com.br/>). [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI

Reprodução: <https://luma.com/xqunaain>

Darwin on the Road



Darwin on The Road com Parque Tecnológico da Bahia

@ No dia 30 de julho, a Darwin Startups realiza um encontro presencial que reúne founders, lideranças, parceiros institucionais e agentes do ecossistema em uma tarde de conteúdo relevante, trocas qualificadas e conexões que continuam depois do evento. O Darwin on the Road é pensado para criar um ambiente próximo, dinâmico e colaborativo, estimulando conversas que geram aprendizados práticos, novas oportunidades e conexões estratégicas entre quem está construindo inovação no dia a dia. Esta edição conta com a correalização do Torq, hub de inovação da Evertec, que conecta startups, corporações e instituições para acelerar soluções tecnológicas e fomentar inovação aberta em toda a América Latina e Caribe (<https://luma.com/xqunaain>). [Leia a coluna completa na página 2](#)

Banco Adaptativo: o modelo que pode ajudar empresas do Brasil

Novo Relatório de Banco Adaptativo da Galileo mostra que, embora 80% das empresas considerem os serviços financeiros em tempo real um gerador de receita, quase 70% ainda enfrentam atrasos superiores a seis meses para lançar novos produtos devido a limitações em sistemas de fraude e risco. [Leia a coluna completa na página 2](#)

Sem repertório humano, a IA só acelera decisões ruins

A inteligência artificial subiu ao topo da lista de prioridades em uma velocidade sem precedentes. [Leia a coluna completa na página 2](#)

O e-commerce que vende muito e lucra pouco

Recorte da plataforma mostra que 12,79% dos sellers acima de R\$ 100 mil mensais operam com margem líquida estimada abaixo de 5% ou negativa; taxas, frete, mídia paga e comissões podem consumir até 27% da receita bruta. [Leia a coluna completa na página 2](#)

Se a Inteligência é Artificial, onde fica a Criatividade Humana?

Nos últimos anos, a ascensão da Inteligência Artificial (IA) transformou o campo da criatividade. De ferramentas que compõem músicas a softwares que criam designs complexos, a IA tem invadido territórios outrora exclusivos da mente humana. Surge, então, a pergunta: onde fica a criatividade humana quando máquinas se tornam nossas parceiras - ou competidoras? [Leia a coluna completa na página 2](#)

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Ética e Integridade

O Compliance e o novo papel das empresas no combate à corrupção

Denise Debiasi

[Leia na página 6](#)



OPINIÃO

Se a IA está contando sua história, você já perdeu o controle da sua marca

Victor Paiva (*)

O ano de 2026 começa com um incômodo que não dá para ignorar no B2B: temos mais tecnologia, montanhas de dados e conteúdo saindo pelo ladrão, mas os resultados simplesmente não aparecem. O esforço é hercúleo, mas a agulha não mexe.

Os números da pesquisa Panorama de Marketing e Vendas 2025, da RD Station (Totvs), escancaram o problema. 71% das empresas bateram na trave e não atingiram suas metas em 2024. Enquanto isso, 58% já dão como certo o uso da IA, só que fazem isso sem estratégia, sem consistência e sem o mínimo de maturidade.

A saída mais fácil é dizer que "falta aprender a usar as ferramentas". Mas essa análise é rasa. Ela ignora uma ruptura muito mais profunda: o marketing ainda opera como se fosse o dono da narrativa, quando, na verdade, esse controle já mudou de mãos.

Essa ficha caiu de vez nas discussões do SXSW 2026. A inteligência artificial deixou de ser um "braço" de produção para se tornar a lente de interpretação entre a sua marca e o mercado. E isso vira a lógica de construção de valor de cabeça para baixo.

O fim do controle direto da narrativa

Por décadas, vivemos sob uma premissa confortável: posicionamento é algo que a gente define e distribui. A marca empacota a mensagem, escolhe o canal e, na base da insistência, molda a percepção do cliente.

Esse modelo funcionava porque a relação entre quem fala e quem ouve era direta. Só que essa ponte caiu.

Hoje, a informação é mastigada por sistemas que resumem, organizam e priorizam o que acham relevante antes de qualquer decisor colocar os olhos nela. Nesse filtro, sua narrativa original não é apenas entregue, ela é reconstruída. Na prática? Sua marca não é mais o que você diz no site. É o que esses sistemas conseguem entender de você.

Mais conteúdo, menos entendimento

Há um abismo crescente entre o que o marketing produz e o que esse novo ecossistema exige.

Boa parte da comunicação B2B ainda é feita para parecer "bonita" ou "interessante", em vez de ser precisa. São textos genéricos, conceitos vagos e promessas sem pé nem cabeça que até funcionam como peça criativa, mas falham miseravelmente na construção de entendimento.

Se esse tipo de conteúdo já era capengo quando dependia só do cérebro humano, agora, mediado pela IA, ele se torna irrelevante. O jogo agora não é só engajar. É ser interpretado sem erros. E interpretação não é sobre criatividade, é sobre estrutura.

Storytelling sem estrutura não sobrevive

O mercado não errou ao apostar no storytelling. O erro foi tratá-lo como um atalho mágico.

Nos últimos anos, vendeu-se a ideia de que bastava contar uma "bela história" para se diferenciar. Mas essas narrativas, no fundo, são frágeis: falta lógica, falta clareza de causa e efeito e, principalmente, falta o elo real com o problema do cliente.

Quando esse conteúdo passa pelo filtro da IA, ou mesmo de um humano sobrecarregado, ele se esfarela. Não porque a história seja ruim, mas porque ela não tem ossatura para ser reconstruída. O resultado é um ruído silencioso: você comunica, mas ninguém entende nada.

Clareza como nova vantagem competitiva

As empresas que estão ganhando o jogo já sacaram isso. Elas tratam a narrativa como um sistema estruturado, não como um lampejo criativo isolado.

Há um esforço real em organizar ideias, matar ambiguidades e criar mensagens que sobrevivam sozinhas, fora do contexto original. Isso dá trabalho. Exige disciplina, profundidade e uma busca implacável pela clareza.

Não se trata de emburrecer o discurso, mas de torná-lo inteligível. Em um mundo mediado por máquinas, o que não é claro o suficiente simplesmente deixa de existir na prateleira de opções do cliente.

O dado da RD Station é um alerta: estamos produzindo conteúdo para um modelo de consumo que morreu. A IA não vai amplificar sua mensagem só porque você apertou um botão; ela vai selecionar e priorizar o que ela entende melhor.

No fim das contas, a real é uma só: se a sua narrativa precisa de "ajuda" para ser compreendida ou depende de subjetividade, você já está perdendo. Antes de convencer o seu cliente, você precisa passar pelo novo filtro.

E, nesse cenário, perder o controle da própria história não é um risco para o futuro. É o que está acontecendo agora, enquanto você lê este artigo.

(*) Fundador da HIP, agência especializada em storytelling e marketing B2B com atuação internacional, e organizador do TEDxFortaleza.

Apple e outros fabricantes elevam seus preços

Tim Cook havia alertado: "vamos aumentar os preços, é inevitável". Uma semana após Cook ter dito isso ao Wall Street Journal, a Apple aumentou os preços de seus computadores e tablets.

Vivaldo José Breternitz (*)

No último dia 26, a empresa deixou o Apple Store temporariamente fora do ar; quando o site voltou, trazia más notícias: os preços dos Macs subiram entre 15% e 20%, enquanto os iPads registraram aumentos entre 15% e 25%.

O produto mais vendido da Apple, o iPhone, não sofreu alterações de preço, mas a empresa não descarta aumentos em futuro próximo.

Em comunicado, a Apple justificou as medidas tomadas: "o setor de eletrônicos de consumo enfrenta uma pressão sem precedentes. A rápida expansão dos data centers de inteligência artificial elevou de forma extraordinária a demanda por memória e armazenamento. Nunca vimos uma alta tão rápida e acentuada nos preços dos componentes. Até agora conseguimos proteger nossos clientes, mas chegamos ao ponto em que precisamos repassar parte desses custos", afirmou a companhia. Tim Cook disse também "nunca vi nada parecido, em nenhuma área, em mais de 40 anos".

O boom dos data centers de IA absorve grande parte da produção de chips, pressionando toda a indústria. Fabricantes como Lenovo e Dell também já anunciaram correções de preços, assim como a Microsoft, que informou que os consoles Xbox também ficarão mais caros, o que deve acontecer com todos os eletrônicos de consumo.

Segundo estimativas da consultoria IDC, os custos crescentes devem pesar fortemente nas vendas de dispositivos em 2026: o mercado de smartphones pode registrar a maior queda anual da história, quase 14%, enquanto o setor de PCs deve encolher cerca de 11%.

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



Projeto cresce 49,42% em número de ideias submetidas

O Programa Centelha, uma das principais iniciativas nacionais de apoio à transformação de ideias inovadoras em negócios, registrou o crescimento de 49,42% no número de ideias submetidas em relação à edição anterior. Ainda em andamento, o Centelha 3 conta com 16.503 ideias submetidas, 42.662 empreendedores cadastrados e propostas originadas em 1.309 municípios brasileiros.

O resultado parcial da iniciativa mostra o avanço na interiorização da inovação, com crescimento também no número de empreendedores cadastrados e cidades de origem das propostas. Na segunda edição, o programa contabilizou 11.045 ideias submetidas, 27.050 empreendedores e propostas de 1.109 municípios.

"Nesta terceira edição, o programa, que segue avançando, reforça a capilaridade nacional da iniciativa e seu papel estratégico na ampliação do acesso à inovação e no estímulo ao empreendedorismo tecnológico em ecossistemas de todas as regiões do Brasil", ressalta Públio Ribeiro, coordenador-geral do Centelha no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

A iniciativa é promovida pelo MCTI, pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), em parceria com o Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (CONFAP) e a Fundação CERTI. Ainda em operação,

sua terceira edição consolida a atuação do programa como instrumento de estímulo à inovação em estágio inicial e de fortalecimento dos ecossistemas regionais de empreendedorismo tecnológico em todo o país.

Atualmente, o Centelha 3 está em diferentes fases de execução nas Unidades Federativas (UFs) participantes. Enquanto alguns estados já avançaram para o recebimento da documentação dos aprovados, etapa que antecede a contratação dos projetos e o repasse dos recursos, outros seguem em fases anteriores do processo, como seleção das propostas, período de inscrições ou abertura de edital (<https://materiais.programacentelha.com.br/home>).



News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

Mastercard lança Agent Pay for Machines

O surgimento da IA criou novas maneiras de comprar e vender bens e serviços. Agora, está exigindo uma nova classe de pagamentos. A Mastercard vislumbra um futuro onde as empresas criem serviços para que agentes de IA possam realizar compras. Operando na velocidade das máquinas, esses agentes poderiam transacionar entre si continuamente em alta velocidade, executando cadeias de transações, incluindo microtransações. Essa mudança poderia liberar uma nova e massiva onda de inovação, modelos de negócios e atividade econômica, onde qualquer empresa, desde empreendedores individuais até as maiores corporações, pode se tornar uma potência virtual. Para viabilizar essa nova forma de comércio, a Mastercard desenvolveu uma nova maneira de pagar por esses serviços: pagamentos, mesmo que sejam apenas centavos, a serem concluídos de forma rápida, programática e segura (<https://www.mastercard.com/us/en/business/artificial-intelligence/mastercard-agent-pay/agent-pay-for-machines.html>).

MGITECH compra Kaprinter

O Grupo MGITECH acaba de dar o primeiro passo de uma nova fase de crescimento. Após concluir, em 2025, uma ampla reformulação corporativa que transformou o grupo em três empresas independentes e especializadas, a companhia anuncia a aquisição da Kaprinter, empresa referência em outsourcing de impressão na região do Alto Tietê no estado de São Paulo. A operação, avaliada em R\$30 milhões, marca a estreia da estratégia de crescimento por meio de fusões e aquisições (M&A) e reforça o posicionamento da empresa como uma das principais

plataformas de outsourcing e soluções de tecnologia do país (<https://grupomgitech.com.br/>).

Bot Recrutador

A Selecty desenvolveu um Bot Recrutador com integração a ferramentas de gestão, funcionalidade robusta e modelo simples de funcionamento. Tudo acontece dentro do WhatsApp, com atualização automática do processo seletivo. O Bot Recrutador utiliza IA conversacional, mantendo uma interação amigável e ativa. A Selecty opera um ecossistema de soluções para atração e seleção de talentos que não ignora o potencial humano, mas que o traz mais perto da tecnologia. Assim, reforça que a automação não substitui o profissional de Recursos Humanos, e sim amplia sua performance (<https://selecty.com.br/>).

Razer apresenta o Kitsune Ryu Edition

A Razer, marca líder mundial em estilo de vida para gamers, acaba de anunciar o Razer Kitsune – Ryu Edition, uma edição limitada que homenageia um dos lutadores mais icônicos da história dos videogames. Estampando Ryu, de Street Fighter 6, o novo design incorpora a disciplina, o foco e o espírito de luta do lendário World Warrior ao controle arcade premium sem alavanca da Razer para PS5™ e PC. Lançado durante a EVO 2026, em Las Vegas, o Kitsune – Ryu Edition foi desenvolvido para competidores de jogos de luta, fãs da franquia e colecionadores que buscam um controle capaz de oferecer precisão de nível profissional com um visual marcante inspirado em Street Fighter.

Empresas & Negócios
José Hamilton Mancuso (1936/2017)
Responsável: Lilian Mancuso

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

José Leonil Lobato (1939-2026)

Editorias
Economia: Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br)
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 & 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.

Colaboradores: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro,
Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes

ISSN 2595-8410

Mulheres e jovens lideram transformação na logística

Setor se renova no modelo ultraexpresso

Redação

O mercado de logística no Brasil consolidou-se como um dos principais geradores de empregos. Segundo dados do Banco Nacional de Emprego (BNE), no primeiro quadrimestre deste ano o segmento abriu 173 mil postos de trabalho e a projeção do Mapa do Trabalho Industrial da Confederação Nacional da Indústria (CNI) é que o setor demande 8 milhões de profissionais até 2027. O estudo aponta ainda que Logística será a área com maior necessidade de treinamento e desenvolvimento.

Segundo o especialista em logística Marcelo Zeferino, CCO da Prestex, com o avanço da digitalização das cadeias de suprimentos, automação e uso crescente de tecnologias de análise de dados, a tendência é de contratações mais seletivas. “Principalmente no segmento ultraexpresso, que vem deixando de ser apenas operacional e se tornando mais tecnológico, analítico e com a gestão de operações orientada por dados”, destaca.

O dinamismo do setor coincide com as celebrações de junho, como a Copa do Mundo e as festas juninas. Neste mês também se comemora o dia do Profissional de Logística. Para o Chief Commercial Officer, “tudo passa pela logística, desde o abastecimento de itens como camisetas e bandeiras



Patrick, da Gen Z, e a liderança feminina no Ultraexpresso representada por Janaína, Claudia e Amanda.

do Brasil, bebidas e alimentos sazonais até o transporte de insumos industriais para evitar paradas em uma linha de produção. “Tudo o que é produzido ou consumido tem um profissional do setor atuando”, conclui.

Urgência

Na logística ultraexpressa, segmento especializado em altíssima urgência, a eficiência operacional depende diretamente da capacidade de resposta das equipes. A supervisora operacional Amanda Abreu Rios, de 39 anos, vivencia esse ritmo frenético do transporte. Há 14 anos na área, ela conheceu a logística ao entrar na Prestex, empresa especializada no ultraexpresso B2B. “É prazeroso ver as coisas acontecerem por conta do nosso trabalho”, enfatiza.

Com aeronaves regulares e até o fretamento de cargueiros como o Boeing 777, que é a maior aeronave bimotora do mundo, Amanda lembra de alguns itens curiosos enviados pelo ultraexpres-

so: “Já transportamos uma maquete de flipperama de papelão; sacos de farinha para fabricação de pães; amostra de tecidos para uma feira; e até 10 toneladas de peças para uma indústria automobilística. Enfim, é um atendimento totalmente personalizado”.

A supervisora viu de perto as mudanças, em um setor que já foi predominantemente masculino. Mãe da pequena Milena, de 3 anos, ela destaca a cultura de equidade atual: “O principal desafio da mulher costuma ser o reconhecimento, mas sempre deixei claro que meu lugar é onde eu quero estar e estou hoje. Quero que minha filha cresça vendo essa força”, orgulha-se.

À frente de 220 pontos de parcerias por todo o Brasil, a supervisora Janaína Mello, de 38 anos e há 16 no segmento, explica que o maior desafio não é só cobrar resultados dos parceiros, mas construir uma relação baseada em valores com-

partilhados. “Todo parceiro passa por uma diligência criteriosa conduzida pelo time de Compliance. Além da capacidade operacional, são avaliados critérios como segurança, qualidade e alinhamento aos valores da empresa, garantindo que a parceria seja construída com responsabilidade, confiança e o mesmo padrão de atuação exigido pela companhia”.

Outro exemplo de liderança feminina com olhar estratégico é a sempre simpática Claudia Sá, 42 anos, gerente de Marketing em Logística Ultraexpressa. Mãe de duas meninas, Claudia construiu sua carreira em diferentes segmentos e viveu no exterior por mais de uma década. Ao retornar ao Brasil, escolheu mergulhar na logística. Há quatro anos na área, atua na construção de estratégias de marketing B2B, inteligência de mercado, experiência do cliente, posicionamento de marca e crescimento de negócios.

A logística é um elo fundamental para a continuidade operacional das indústrias, garantindo que insumos, peças e produtos cheguem ao lugar certo”, comenta. Na logística ultraexpressa da Prestex, por exemplo, as mulheres já ocupam 53,8% dos cargos de liderança, além do que são a maioria (51%) no quadro geral de colaboradores, reflexo de uma cultura baseada em flexibilidade e acolhimento à maternidade.

O maior erro do marketing atual é confundir alcance com relevância

Guilherme Camargo (*)

Vivemos na era da grandeza digital. Nunca foi tão fácil rastrear e impactar. Teoricamente, a transformação digital tornaria o marketing mais eficiente. Na prática, abriu as portas para uma grande ilusão: a romantização dos números.

Se você abrir o painel de uma campanha hoje, será inundado por milhões de impressões e gráficos ascendentes. É reconfortante para o ego. Mas ao cruzar esses dados com o balanço financeiro ou com a realidade de uma Venture Builder, a conta não fecha.

Alcance não paga conta; quem paga é a relevância. O erro das marcas é achar que ser visto por todos é o mesmo que ser importante para alguém. Confundir entrega técnica com conexão real é o sintoma de um marketing puramente mecânico.

A armadilha das métricas de vaidade: o “efeito flipperama”

A obsessão pelo volume gerou o império das métricas de vaidade. Gráficos de alcance justificam orçamentos inflados, mas não medem o impacto na percepção de marca. No Game Business, conhecemos bem esse “design de fachada”.

É encher a tela de estímulos para dar sensação de progresso sem reter o jogador. No marketing, o equivalente é distribuir conteúdo em massa sem contexto. É como panfletar no digital: gasta energia, satura a audiência e torce por um milagre estatístico.

O impacto de uma estratégia não é medido por quantas telas seu logotipo cruzou por frações de segundo. É medido pelo tempo de atenção retido e pela capacidade de mudar um comportamento de compra. Na economia da distração, o silêncio focado vale muito mais do que o barulho disperso.

Para romper esse ciclo, as marcas precisam da psicologia do consumo e da gamificação corporativa. Gamificação não é criar dinâmicas infantis,

mas entender os gatilhos que transformam uma exposição casual em hábito de consumo.

Um jogo não sobrevive porque apareceu para milhões, mas porque os usuários decidiram permanecer. É preferível ser a escolha absoluta de um grupo seleto de tomadores de decisão do que uma lembrança vaga. A relevância cria fricção positiva, faz o cliente parar e se identificar com o produto.

Performance, Branding e o valor real para o negócio

Esse abismo se aprofunda quando o mercado separa performance e branding em caixas isoladas. Sob a ótica de construção de empresas e captação de investimentos, isso é um erro tático grave.

O branding sem dados vira poesia cara; a performance sem identidade vira um leilão cego que corrói as margens de lucro. O valor nasce da engenharia entre essas duas forças, mudando as métricas:

Do CPC para o LTV: Campanhas de alcance olham o custo da entrada. As de relevância monitoram o valor que o cliente deixa ao longo do tempo.

Do ROAS para o Equity de Marca: Constrói um ativo que diminui o CAC no longo prazo. Se você precisa pagar cada vez mais caro para manter o mesmo volume de vendas, sua marca é dependente.

A transformação digital não é sobre o volume de dados coletados, mas sobre a inteligência aplicada a eles. Celebrar relatórios vazios é negligenciar a saúde financeira da empresa.

Os executivos que lideram o mercado auditam seus dashboards, deletam a vaidade e exigem profundidade. O marketing do futuro não é um megafone para gritar mais alto. É um filtro de alta precisão para falar o que importa, para quem realmente importa.

(*) Guilherme Camargo, CEO da SX Group.

Subsídio ao diesel de R\$ 550 Mi

O governo federal abriu crédito extraordinário de R\$ 550 milhões para subsidiar a importação de óleo diesel de uso rodoviário. A medida provisória foi publicada nesta segunda-feira, 29. O crédito extraordinário é um instrumento previsto na Constituição para atender despesas urgentes e imprevisíveis. Nesse caso, o valor será aplicado em âmbito nacional para subsidiar a importação de diesel, com o objetivo de viabilizar o abastecimento e mitigar impactos no mercado.

Segundo a medida provisória, a integralidade dos recursos — classificados como despesas primárias do orçamento fiscal — será direcionada para essa finalidade (ABR).

Copa Feminina tem isenção de ISS

O governo federal publicou nesta segunda-feira, 29, lei complementar que isenta do Imposto sobre Serviços (ISS) atividades relacionadas à organização da Copa do Mundo Feminina de Futebol. O torneio ocorrerá no Brasil em 2027.

A norma cria uma base legal para que municípios e o Distrito Federal possam adotar a desoneração, mas não determina a concessão automática do benefício. A isenção dependerá de legislação própria de cada ente federativo. De acordo com o texto, somente poderão ser beneficiadas as pessoas jurídicas que já tenham direito à isenção de tributos federais prevista em legislação específica sobre a organização e a realização do evento (ABR).

NEGÓCIOS em PAUTA
nelson.tucci@netjen.com.br

Mercado de Carbono

A B3, a bolsa do Brasil; a International Emissions Trading Association (IETA); a Climate Action Solutions & Engagement (C.A.S.E.) e a Vale realizarão neste dia 1º de julho, na Arena B3, em São Paulo, o “**Encontro SBCE**”, fórum que reunirá representantes do governo federal, empresas, instituições financeiras e especialistas para discutir a arquitetura do Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões (SBCE) e as perspectivas do setor privado para a implementação do mercado regulado de carbono no país. São presenças confirmadas João Paulo Capobianco, ministro do Meio Ambiente e Mudança do Clima do Brasil; Luiz Masagão, vice-presidente de Produtos e Clientes da B3; e Camilla Lott, diretora de Sustentabilidade Corporativa da Vale.

Expo Empreendedor

Dias 24 e 25 próximos acontecerá a **Expo Empreendedor 2026**, o maior ponto de encontro de negócios, franquias e inovação do mercado. O evento espera reunir milhares de empreendedores, palestrantes renomados e grandes marcas do setor em dois dias intensos de muito networking, tendências e geração de negócios. Local: Expo Center Norte (<https://expoempreendedor.com.br/>)

Governança Corporativa

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa prepara o 27º **Congresso IBGC**, que será realizado nos dias 7 e 8 de outubro deste ano. Na oportunidade, profissionais de governança se reunirão no WTC Events Center, em São Paulo, para discutir o tema desta edição: “O ser humano na liderança da transformação”. É parte da programação a Jornada Técnica São Paulo: uma experiência com visitas ao Google e à B3, além de encontros voltados à inovação, inteligência artificial e mercado de capitais (<https://congresso.ibgc.org.br/>).

Dia das PMEs

Celebrado em 27 de junho, o **Dia Internacional das Micro, Pequenas e Médias Empresas** destaca a importância dos pequenos negócios para a geração de emprego, renda e desenvolvimento regional. Em São Paulo, o segmento conta com o apoio de programas da Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE), que oferecem acesso ao crédito, qualificação profissional e incentivo à formalização. Somente nos cinco primeiros meses deste ano, o estado paulista registrou a abertura de mais de 170 mil novas empresas, segundo a Junta Comercial do Estado (JUCESP). Na ocasião foi lembrando que o Banco do Povo Paulista oferece linhas de microcrédito às PMEs que vão de R\$200 a R\$21 mil reais, tanto para empreendedores formais quanto informais.

MUNDO ESG
nelson.tucci@netjen.com.br

Mudanças climáticas

A Europa está derretendo de calor nesta época. Basta passar os olhos pela internet que se vê o sufoco, em vários países. Alterações climáticas também são visíveis na América do Norte, no imenso rastro de carbono que vai ser deixado pela Copa do Mundo, como nos lembra o Observatório do Clima. São **7,8 milhões de CO2 equivalente**, “ou um ano de emissões de um país como Serra Leoa”. Detalhe: a petrolífera Saudi Aramco é a patrocinadora máster desta Copa. Até aqui a COP31, que será realizada na Turquia, em novembro próximo, promete pouco, muito pouco, já que a reunião preparatória em Bonn, na Alemanha (país que já teve temperatura superior a 40.C, dias atrás, com fotos do asfalto derretendo) não avançou em termos práticos.

Conservação marinha

O Grupo Oceanic e a Fundação Projeto Tamar apresentam parceria inédita que levará para Santa Catarina a exposição **Novos Submarinos**, projeto de educação ambiental dedicado à fauna das profundezas do oceano. Com investimento de meio milhão de reais, o Grupo Oceanic viabilizará a expansão da iniciativa e a implantação da atração no **Oceanic Aquarium**, em Balneário Camboriú, com inauguração prevista para 2027. A cerimônia contará com a presença dos fundadores do Projeto

Tamar; do CEO do Grupo Oceanic; da prefeita de Balneário Camboriú, representantes do Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina (IMA) e da banda Dazaranha, parceira do Projeto Tamar.

Cabras na Mata Atlântica

Estão abertas as inscrições para o 20º Workshop sobre Produção de Caprinos na Região da Mata Atlântica. Evento será nos dias 3 e 4 de julho, no campo experimental José Henrique Bruschi, da Embrapa Gado de Leite, em Coronel Pacheco (MG). As inscrições são gratuitas e as vagas limitadas. Mais informações na página da Embrapa Caprinos e Ovinos: (<https://www.embrapa.br/web/caprinos-e-ovinos>)

Trabalho doméstico

A Lei Complementar 150 completa 11 anos neste mês de junho, consolidando-se como um marco na regulamentação do trabalho doméstico no Brasil. Para celebrar a data, o presidente do **Instituto Doméstica Legal**, Mario Avelino, lançou o e-book “Emprego Doméstico: 11 anos de Igualdades e Desigualdades para Patrões e Empregados”. Além de apresentar um panorama atualizado do emprego doméstico no país, a publicação tem como objetivo orientar empregadores e trabalhadores sobre seus direitos e deveres (https://www.amazon.com.br/dp/B0GZH5NM7?ref_=nav_custrec_signin)

Inovação como estratégia de negócios: por que ir além do produto

Vinícius Tavares Araújo (*)

Por muito tempo, nos acostumamos a tratar inovação como sinônimo de novos produtos

Em diversos setores industriais, essa lógica ainda prevalece, sustentada por disputas centradas em desempenho técnico, eficiência e preço. Mas esse modelo começa, aos poucos, a perder força diante de um ambiente de negócios cada vez mais orientado por dados, serviços e experiência do cliente.

O que tenho observado é que a transformação digital, somada à pressão por práticas mais sustentáveis, vem forçando empresas a revisitar não apenas o que entregam ao mercado, mas principalmente como geram valor ao longo de toda a jornada do cliente. A inovação deixa de ser incremental e passa a assumir um caráter muito mais estrutural. Não se trata mais de melhorar o que já existe, mas de desenvolver novos modelos de negócio, criar serviços recorrentes e estruturar ecossistemas capazes de sustentar relações mais duradouras.

Uma das mudanças mais relevantes nesse processo é a transição de modelos baseados exclusivamente em produto para estratégias que combinam produto, serviço e inteligência de dados. Na prática, isso significa sair de uma competição por atributos técnicos e avançar para soluções que impactam diretamente o desempenho dos clientes, seja reduzindo custos, seja aumentando produtividade.

E essa transformação não acontece apenas em empresas nativamente digitais. Pelo contrário, tenho visto setores historicamente consolidados avançarem nessa direção de forma bastante consistente.

A indústria de lubrificantes é um exemplo interessante. Tradicionalmente baseada na venda de produtos físicos e em relações comerciais já estabelecidas, começa a incorporar novas frentes de inovação que vão além da formulação química combinando tecnologias avançadas com práticas

sustentáveis. O uso de sensores para monitoramento de equipamentos, soluções voltadas à eficiência energética, o desenvolvimento de produtos mais sustentáveis e a oferta de serviços digitais que acompanham o desempenho operacional são sinais claros dessa mudança.

Mais do que iniciativas isoladas, o que está em curso é uma reconfiguração do papel dessas empresas. Elas passam a oferecer soluções integradas de gestão de desempenho industrial, combinando tecnologia, dados e serviços.

Na minha visão, esse movimento revela uma mudança mais profunda: o produto deixa de ser o centro da proposta de valor e passa a ser apenas parte de uma solução mais ampla.

Ao substituir relações transacionais por vínculos contínuos, as empresas passam a oferecer monitoramento, manutenção preditiva, suporte técnico e análise de dados como serviços permanentes. Isso não apenas cria novas fontes de receita, como também fortalece a fidelização e aumenta as barreiras competitivas, já que o valor percebido deixa de estar no produto isolado.

No fim do dia, a transformação em curso não é apenas tecnológica. Ela exige uma revisão real de mentalidade. Inovar, hoje, é questionar modelos estabelecidos e enxergar oportunidades onde antes só existiam transações.

As empresas que conseguem fazer essa transição tendem a assumir um novo papel: deixam de ser fornecedoras e passam a atuar como parceiras estratégicas. E, em um ambiente cada vez mais competitivo e orientado por dados, essa talvez seja a diferença entre acompanhar o mercado ou liderá-lo.

(*) Consultor Sênior na TGT ISG. Profissional com mais de 20 anos de experiência em gestão de projetos, PMO e transformação digital, destaca-se pela liderança de programas estratégicos e squads ágeis em ambientes corporativos complexos, atuando na definição de modelos de governança, estruturação de KPIs, gerenciamento de riscos e entrega de valor alinhada aos objetivos de negócio.

Inadimplência condominial preocupa gestores de São Paulo

Pressão sobre o orçamento das famílias impacta a arrecadação dos condomínios e pode comprometer manutenção, segurança e investimentos. Com soluções de garantia de receita e recuperação de crédito, o Cerus pode ajudar a manter o equilíbrio financeiro e a continuidade dos serviços

Mesmo com um mercado condominial mais consolidado e maior capacidade de gestão, São Paulo também tem sentido os efeitos do aumento da inadimplência. Dados da Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), realizada pela FecomercioSP, mostraram que a inadimplência das famílias paulistanas permaneceu elevada ao longo de 2025. Em julho, por exemplo, 22,1% dos lares da cidade de São Paulo tinham contas em atraso, o equivalente a cerca de 905,7 mil famílias. O índice foi o maior desde abril de 2024 e superior aos 19,9% registrados no mesmo período do ano anterior.

Outro dado importante é que, segundo dados da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), mais de 78% das famílias brasileiras permanecem endividadas, enquanto uma parcela relevante segue com contas em atraso, cenário que impacta diretamente a capacidade de pagamento das despesas condominiais.

O avanço ocorre após uma sequência de oscilações registradas ao longo dos últimos meses, indicando uma deterioração gradual da capacidade financeira de parte dos moradores. Apesar da desaceleração da inflação em comparação aos picos observados nos anos anteriores, os juros ainda permanecem em níveis elevados, pressionando orçamentos domésticos e reduzindo a margem financeira das famílias.

“Mesmo em um estado com maior renda média,



como São Paulo, o aumento do custo de vida e o alto nível de endividamento têm levado muitos moradores a priorizar despesas como crédito, aluguel e financiamentos, deixando as taxas condominiais em segundo plano. O impacto é direto na operação dos condomínios, especialmente naqueles com estruturas mais complexas e custos fixos elevados”, diz Luciano Macedo, CEO do Cerus, instituição financeira especializada em condomínios.

Macedo explica que a inadimplência compromete o fluxo de caixa, dificulta a execução de manutenções e pode resultar no aumento das taxas para os demais moradores, criando um efeito em cadeia. “Entre os principais riscos para os condomínios estão o adiamento de obras e reformas, a redução de investimentos em segurança, manutenção preventiva e modernização da infraestrutura, além da necessidade de utilização de fundos de reserva para cobrir despesas correntes. Em casos mais graves, o desequilíbrio financeiro pode comprometer contratos com fornecedores e afetar a qualidade dos serviços oferecidos aos moradores”, detalha o

executivo do Cerus.

Para os condôminos adimplentes, a consequência costuma ser o aumento das contribuições mensais ou a aprovação de taxas extras para recompor o caixa. Já para os moradores inadimplentes, além da incidência de multa, juros e cobrança judicial, existe o risco de penhora e leilão do imóvel para quitação da dívida, conforme prevê a legislação brasileira.

O cenário exige uma abordagem mais estratégica por parte das administrações. “Mais do que um indicador financeiro, a inadimplência hoje revela uma mudança estrutural no comportamento de pagamento, o que exige mecanismos que garantam liquidez, reduzam riscos e permitam que os condomínios mantenham seu padrão operacional mesmo em cenários de maior instabilidade”, acrescenta Macedo.

Nesse contexto, soluções financeiras especializadas como as do Cerus ajudam a reduzir os impactos da inadimplência sobre a gestão dos condomínios, oferecendo modelos de receita garantida para assegurar o recebimento integral da arrecadação condominial, mesmo quando parte dos

moradores atrasa o pagamento das taxas. Com isso, síndicos e administradoras conseguem preservar o fluxo de caixa, manter o cronograma de pagamentos aos fornecedores e realizar manutenções programadas, evitando que a inadimplência comprometa a operação do empreendimento.

Além de proporcionar previsibilidade financeira, o uso de tecnologia e inteligência de dados possibilita a identificação de padrões de atraso, aprimorando processos de cobrança e aumentando a eficiência na recuperação de créditos. “Para os gestores condominiais, isso significa menos tempo dedicado a questões operacionais e mais foco no planejamento estratégico, na valorização do patrimônio e na melhoria da experiência dos moradores. Afinal, eles precisam impedir que a inadimplência atrapalhe o funcionamento do condomínio”, explica o CEO do Cerus.

Macedo ressalta que, com acesso a soluções que garantem liquidez e estabilidade financeira, os síndicos e administradoras tomam decisões com mais segurança e mantenham a qualidade dos serviços prestados, mesmo em cenários econômicos mais desafiadores, como os vividos atualmente. “A inadimplência será sempre um fator preocupante para o setor, mas ela não precisa comprometer a saúde financeira dos empreendimentos. Com planejamento, tecnologia e acesso a soluções adequadas, os condomínios conseguem atravessar períodos de instabilidade com muito mais segurança e estamos prontos a ajudar nisso”, conclui Macedo.

Proclamas de Casamentos

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

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

O pretendente: **RENATO CERVONE BRAGA MARTINS**, estado civil solteiro, filho de Rogério Braga Martins e de Regiane Nazareth Baptista Martins, residente e domiciliado no Subdistrito da Mooca, nesta Capital - SP. A pretendente: **VITÓRIA DA ROCHA GOMES SANTOS**, estado civil solteira, filha de Maurinei de Oliveira Santos e de Debora da Rocha Gomes Santos, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Marian Crespi, nº 160, apto. 13-A, Subdistrito da Mooca, São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua da Mooca, nº 4655, apto. 203, neste Subdistrito, Alto da Mooca, São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência do pretendente.

Opretendente: **SÉRGIO BESERRA MARQUES**, estado civil solteiro, filho de Antonio Alves Marques e de Francineuma Beserra Marques, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **MARIA DAS CANDEIAS ALEXANDRE DE LIMA**, estado civil solteira, filha de Francisco Alves de Lima e de Francisca Alexandre de Lima, residente e domiciliada em Colonia, Distrito de Itaquera - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Madre de Deus, nº 1302-A, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Agrimensor Sugaya, nº 930, apto. 01, blc 03, Colonia, Distrito de Itaquera, nesta Capital. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao cartório de residência da pretendente.

O pretendente: **JOSÉ HENRIQUE CORTONA GUAGLIARDI HERNANDES**, estado civil solteiro, filho de Jose Paulo Guagliardi Hernandes e de Denise Cortona Guagliardi Hernandes, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **LORRAINE DO NASCIMENTO MELO**, estado civil solteira, filha de Sidney Melo e de Maria da Penha do Nascimento, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

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

Chegou o momento da Avaliação Nacional de Vinhos Safra 2026

Após um ano histórico, marcado pelas comemorações dos 50 anos da ABE, pelo inédito Concurso do Suco de Uva Brasileiro e pela maior edição do Brazil Wine Challenge, entidade abre inscrições para seu principal evento.

A Associação Brasileira de Enologia (ABE) abriu as inscrições para a XXXIV Avaliação Nacional de Vinhos – Safra 2026, edição que integra a programação comemorativa dos 50 anos da entidade. Em um ano especialmente representativo para a vitivinicultura brasileira, a ABE já realizou, de forma inédita no mundo, o Concurso do Suco de Uva Brasileiro e promoveu a maior edição da história do Brazil Wine Challenge. Agora, a entidade volta suas atenções para aquele que é considerado seu principal e mais tradicional evento: a Avaliação Nacional de Vinhos. As inscrições seguem abertas até o dia 15 de julho e podem ser realizadas pelo site da Avaliação Nacional de Vinhos: <https://anvinhos.com.br/conta/amstras>.

Realizada desde 1993, a Avaliação Nacional de Vinhos é reconhecida como a maior degustação de vinhos de uma mesma safra do mundo. Ao longo de mais de três décadas, tornou-se um dos principais registros da evolução da vitivinicultura brasileira, acompanhando a transformação do setor, a consolidação de novos terroirs e a crescente diversidade da produção nacional. Se, durante muitos anos, a representatividade esteve concentrada nas regiões tradicionais, as edições mais recentes revelam a ascensão de novos polos vitivinícolas, com vinhos oriundos de diferentes estados brasileiros figurando entre os 30% mais representativos de cada categoria e, inclusive, entre as 16 amostras que simbolizam a safra. Mais do que selecionar vinhos, a Avaliação Nacional de Vinhos documenta a história, a inovação e a expansão da vitivinicultura brasileira.

Proclamas de Casamentos

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

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

O pretendente: **RODRIGO LOPES DOS SANTOS OJEDA**, nascido nesta Capital, Santa Cecília, SP, no dia 27/07/1981, profissão empresário, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Luis Diego Aspia Ojeda e de Maria Lopes dos Santos Ojeda. A pretendente: **TATIANE BISPO FAIAN**, nascida em Mauá, SP, no dia 28/02/1987, profissão empresária, estado civil divorciada, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Edimilson Rodrigues Pereira e de Maria Aparecida da Silva Bispo Pereira.

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

ATS Empreendimentos Imobiliários Ltda.

CNPJ/MF 67.123.026/0001-06 - NIRE 35.210.557.892

Instrumento Particular de Alteração e Consolidação do Contrato Social de Sociedade empresária Limitada

Pelo presente instrumento particular Alexandre Thomaz da Silva, brasileiro, divorciado, engenheiro, RG nº 2.911.749 SSP-SP e CPF/MF nº 045.651.008-78, CRECI nº 4240, com escritório à Rua Libero Badaró, 293 16º andar conjunto 16 C, CEP 01009-000, bairro Centro, São Paulo/SP; Maria Gabriella Bighetti Thomaz da Silva, brasileira, casada sob regime de comunhão parcial de bens, advogada, RG nº 11.032.181-SSP/SP, CPF/MF nº 125.607.048-38, com escritório na Rua Libero Badaró, nº 293, 16º andar, conjunto 16-C, CEP 01009-000, bairro Centro, São Paulo/SP; Maria Graziella Bighetti Thomaz da Silva, brasileira, divorciada, engenheira, RG nº 11.032.182-0 - SSP/SP, CPF/MF nº 136.412.778-41, com escritório na Rua Libero Badaró, nº 293, 16º andar, conjunto 16-C, CEP 01009-000, bairro Centro, São Paulo/SP; únicos sócios da sociedade empresária limitada, denominada ATS Empreendimentos Imobiliários Ltda, com sede na Rua Libero Badaró, 293, 16º andar, Conjunto 16 C, CEP 01009-000, bairro Centro, São Paulo/SP, com contrato registrado na JUCESP sob o NIRE 35.210.557.892 e inscrita no CNPJ/MF sob o nº 67.123.026/0001-06 resolvem de comum acordo e pela melhor forma de direito, alterar o contrato social, a saber: Neste ato, os sócios deliberam: a) redução do capital social pelo motivo do capital excessivo em relação ao objeto da sociedade, conforme Código Civil artigo 1.082 II, da Lei 10.406 de 10/01/2002 de R\$ 2.968.000,00 para R\$ 138.000,00; b) redução da quantidade de quotas de 2.968.000 quotas para 138.000 quotas, permanecendo o valor unitário de R\$ 1,00; c) o reembolso do capital, no valor de R\$ 2.830.000,00 será efetuado ao sócio Alexandre Thomaz da Silva, através da transferência dos imóveis mencionados no Anexo I. Em virtude das alterações acima mencionadas, a Cláusula 4ª do contrato social passa a ter a seguinte redação: 4ª - O Capital social é de R\$ 138.000,00, dividido em 138.000 cotas, no valor nominal de R\$ 1,00, totalmente subscritas e integralizadas, através de aporte em dinheiro no valor de R\$ 138.000,00, assim distribuídas entre os sócios: Nomes: Alexandre Thomaz da Silva, Cotas: 136.620, Valor - R\$: 136.620,00; Nomes: Maria Gabriella Bighetti Thomaz da Silva, Cotas: 690, Valor - R\$: 690,00; Nomes: Maria Graziella Bighetti Thomaz da Silva, Cotas: 690, Valor - R\$: 690,00; Total: Cotas: 138.000, Valor - R\$: 138.000,00. § Único: A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas; todos os sócios respondem solidariamente pela integralização do capital conforme artigo 1.052 do Novo Código Civil, Lei 10.406 de 10/01/2002. Capítulo III. Das Cotas, Cessões, Deliberações e Alterações Contratuais. 6ª - As cotas são indivisíveis em relação à sociedade e cada uma delas dá o direito a um voto, nas deliberações sociais. 7ª - Qualquer espécie de alienação, cessão ou transferência de cotas, a qualquer título, dependerá do consentimento por escrito do outro sócio, e, se este não for obtido, só poderá ser efetuada mediante o cumprimento das disposições previstas nas Cláusulas. § Único: A transferência de cotas por sucessão "causa mortis" ou impedimento do sócio administrador, somente será efetuada para a companhia e com união estável e filhas. 8ª - Na hipótese de um sócio pretender transferir suas cotas e não obtiver o consentimento por escrito do outro sócio para a alienação desejada, o sócio remanescente e a sociedade terão a prioridade absoluta de aquisição das cotas à venda, e, a venda e a aquisição será feita ao preço, forma, condições e pagamentos previstos na Cláusula 9ª. 9ª - O valor de cada cota será determinada com base no patrimônio líquido da sociedade, apurado de acordo com o último balanço levantado. § Único - O valor total das cotas à venda, apurado na forma da Cláusula 9ª, acrescido o eventual crédito em conta corrente, será dividido e pago em 36 prestações mensais, vencendo-se a primeira prestação após a efetivação da aquisição e as demais no final dos meses seguintes, corrigidas monetariamente de acordo com os índices governamentais. 10ª - Na hipótese de venda total ou parcial de cotas cumpre ao sócio cedente enviar a comunicação escrita ao outro sócio e à sociedade, através de Cartório de Registro Público, indicando o número de quotas postas à venda. 11ª - O outro sócio terá o prazo de 60 dias corridos, a contar do recebimento da comunicação, para manifestar sua intenção de adquirir as cotas à venda, na proporção das possuídas, e, se houver sobras, das eventuais sobras, devendo para isso enviar a comunicação escrita ao sócio cedente e à sociedade, pela mesma via cartorial. 12ª - Na hipótese do sócio não se interessar pela aquisição de todas ou em parte das cotas postas à venda (Cláusula 10ª), então a sociedade terá o prazo de 60 dias corridos seguintes, a contar do vencimento do prazo previsto na Cláusula 11ª, para manifestar sua intenção de adquirir-las, devendo para isso, igualmente, manifestar-se na forma e via previstas na cláusula anterior. 13ª - No prazo dos 60 dias corridos seguintes a contar do vencimento dos prazos previstos nas cláusulas anteriores, deverá obrigatoriamente a alteração assinada a ser incorporada no Contrato Social, correspondente as cotas oferecidas à venda e aceitas de acordo com as cláusulas anteriores; e, passado este prazo sem que a cessão seja efetuada, por omissão ou culpa do adquirente ou da sociedade, o cedente estará livre para negociar as quotas correspondentes com terceiros, na forma prevista na Cláusula 15ª. § Único: Se a omissão ou culpa for do outro sócio ou da sociedade, o cedente poderá assinar a cessão de cotas correspondentes a alteração do Contrato Social com o sócio ou a sociedade, aqueles que se dispuserem a fazê-lo no prazo mencionado nesta Cláusula. 14ª - Na hipótese do sócio cedente recusar-se a assinar a cessão das cotas postas à venda e a respectiva alteração de contrato social, mesmo assim, continuará ele obrigado ao negócio, facultando aos adquirentes requerer a adjudicação judicial das cotas, do preço e condição de pagamento acima previstas. 15ª - Esgotados os prazos previstos nas cláusulas anteriores e ressalvadas as hipóteses mencionadas na cláusula 13ª e § único, sem que a cessão seja efetuada, o sócio cedente poderá, livremente e dentro do prazo de 12 meses, negociar com terceiros as quotas anteriormente oferecidas ao outro sócio e à sociedade, a preço e condições de pagamento iguais ou mais onerosas do que as previstas na Cláusula 9ª e § Único. 16ª - Na hipótese de cessão de cotas a terceiros (Cláusula 15ª), cumpre a este aceitar, expressamente, todas as cláusulas do contrato social. Capítulo IV. Das Reuniões dos Sócios. 17ª - Os sócios reunir-se-ão ordinariamente, uma vez por ano, e, extraordinariamente, sempre que convocados por qualquer um dos sócios. 18ª - A convocação para as reuniões designadas far-se-á mediante a entrega de carta assinada por qual-

quer dos sócios, contra recibo, e, na hipótese de recusa de recebimento, por remessa através de cartório de Registros Públicos, devendo a carta de convocação especificar a "Ordem do Dia". 19ª - O não comparecimento do sócio à reunião extraordinária, na data, hora e local da convocação, confirmará a aprovação tácita dos assuntos constantes da respectiva "Ordem do Dia" e das deliberações que a respeito, tomar o outro sócio. 20ª - Os sócios poderão fazer-se representar nas reuniões por procuradores, mediante procuração escrita com declaração expressa da maneira como deverá votar o mandatário. 21ª - As reuniões serão presididas pelos sócios e delas serão lavradas as atas respectivas, em livro próprio devidamente autenticado, cumprindo ao sócio que discordar da deliberação dos demais fazer a correspondente declaração de "voto" em separado. Capítulo V. Da Administração. 22ª - A administração da sociedade será exercida pelo sócio Alexandre Thomaz da Silva, já qualificado, por período indeterminado, o qual será investido de todos os poderes de representação da sociedade, podendo individualmente agir, ativa ou passivamente, em juízo e fora dele, perante autoridades públicas federais, estaduais, municipais, e terceiros em geral. Assim sendo, o Administrador tem poderes para vincular a Sociedade quando da assinatura de qualquer documento em nome dela. §1ª - O administrador, isoladamente, ou através de procuradores por ele nomeados, ficam investidos de poderes limitados de atuação para praticarem todos os atos pertinentes à gestão da sociedade. §2ª - No caso de falecimento ou impedimento temporário do administrador ou do procurador, a administração será exercida por procuradores pela empresa nomeados, os quais poderão, em conjunto, praticar todos e quaisquer atos necessários ao bom andamento dos negócios. 3ª - Na representação perante outras empresas das quais a sociedade participe, como sócia ou acionista, cabe sempre ao administrador, ou aos procuradores por ele nomeados o substituir, deliberar e votar de acordo com as deliberações anteriormente aprovadas pela sociedade, especialmente em casos de reformas de estatutos ou contrato social, eleição de quaisquer órgãos de administração, direção ou fiscalização, distribuição de dividendos, aquisição, alienação ou oneração dos bens sociais, aumentos de capital e aquisição de ações, fusão ou incorporação. A mesma obrigação subsistirá no que se refere ao representante que participar das deliberações e votações nas subsidiárias das empresas das quais a sociedade participar (participação acionária direta). 4ª - O administrador poderá ter um "Pro Labor" mensal, fixado de comum acordo pelas sócias, no início de cada exercício social, respeitando as normas fiscais vigentes; todas as sócias, terão o direito de recebimento de dividendos. §5º: É vedado ao administrador e procuradores nomeados fazerem uso da firma na prestação de garantia, fiança, aval ou qualquer outro título de favor, em negócios estranhos ao objeto social. §6º: É vedado às sócias ceder a qualquer título bens imóveis ou cotas, bem como a prestação de avais ou fianças em nome da sociedade. §7º: As decisões e/ou deliberações para o perfeito funcionamento da sociedade serão tomadas pelo administrador, e, no seu impedimento ou falecimento, pelos procuradores por ele nomeados. §8º: O administrador e procuradores nomeados respondem solidariamente perante a sociedade e a terceiros prejudicados, por culpa ou desempenho de suas funções. §9º: São expressamente vedados, sendo nulos e inoperantes com relação à sociedade e a terceiros, os atos praticados por quaisquer dos sócios, Administrador, funcionários ou procuradores que envolvam a sociedade em obrigações relativas a negócios ou operações estranhas aos objetivos sociais, tais como fianças, avais, endossos e quaisquer outras garantias em favor de terceiros, sobretudo aquelas praticadas em afronta às normas gerais e princípios de administração e competências estabelecidas pelas sócias. 23ª: As deliberações de voto, serão sempre resolvidas pelos sócios que compõem a maioria do capital social, a saber: A) Adquirir, alienar, ceder, transferir, dispor, alugar, vender, bens imóveis de qualquer natureza. B) Conceder avais, garantias e assumir obrigações em nome da sociedade. C) Abrir ou encerrar filiais, escritórios e agências no Brasil e no exterior. D) Conceder ou obter créditos, empréstimos financiamentos pela sociedade. § Único - A mesma obrigação subsistirá no que se refere ao representante que participar das deliberações e votações nas subsidiárias das empresas das quais a sociedade participar (participação acionária direta). 24ª - O Administrador poderá receber "Pro-Labor" fixado em bases aprovadas pela maioria dos sócios. Vigésima Quinta - A sociedade não se dissolverá pela extinção, falência ou falecimento de qualquer um dos sócios, continuando com o sócio remanescente. Capítulo VI. Do Exercício Social e Balanço. 26ª - O exercício social começará a 1º de Janeiro e encerrar-se-á em 31 de Dezembro de cada ano, em cuja data será levantado o Balanço Geral e a Demonstração de Lucros e Perdas. § Único - O primeiro exercício social terá início na data da assinatura do contrato social, encerrando-se em 31 de dezembro do ano correspondente. 27ª - A participação nos lucros e prejuízos será determinada de comum acordo entre os sócios. Capítulo VII. Das Disposições Gerais e Transitórias. 28ª - Os sócios e o Administrador declaram sob as penas da lei, de que não estão impedidos de exercerem a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrarem sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade. (Artigo 1.011, §1º, Lei 10.406 de 10/01/2002). 29ª - Os casos omissos serão resolvidos por deliberação unânime dos sócios; a sociedade rege-se pelas normas do Novo Código Civil, Lei 10.406/76. E, por estarem justos e contratados assim o presente instrumento particular de alteração em 3 dias de igual teor e forma. São Paulo, 11/06/2026. Alexandre Thomaz da Silva - RG nº 2.911.749 SSP-SP. Maria Gabriella Bighetti Thomaz da Silva - RG nº 11.032.181 - SSP-SP. Maria Graziella Bighetti Thomaz da Silva - RG nº 11.032.182-0 - SSP/SP. Anexo I. ATS Empreendimentos Imobiliários Ltda. Relação dos imóveis, que serão transferidos para o sócio Alexandre Thomaz da Silva, CPF 045.651.008-78, RG Nº 2.911.743-SSP/SP em função de alteração do contrato social com redução do capital da empresa. Imóvel 01 - Apartamento nº 81, localizado no 8º andar do Edifício ITAITUBA, situado à Rua Araquari nº 418, bairro Indianapolis, no 24º Subdistrito, nesta capital, com área total de construção de 495,330900 m², correspondendo-lhe no terreno e demais coisas de propriedade comum a quota parte ideal de 9,69141%, cabendo-lhe o direito as quotas nº 31,36,13 e 14 registrado no 14º Registro de Imóveis de São Paulo, Livro nº 2, Ficha 1, matrícula 155.409, cadastrado na Prefeitura do Município de São Paulo sob nº 041.078.0051-2, com valor declarado de R\$ 930.000,00,00; Imóvel 02 - Conjunto 16-C, localizado no 16º pavimento do Edifício CONDE DE PRATES, situado à Rua Libero Badaró nº 293, no 1º Subdistrito - Sé, nesta capital, com área construída de 338.6150 m², correspondendo-lhe no terreno e demais coisas de propriedade comum a quota parte ideal de 6,29 milésimos, registrado no 4º Oficial de Registro de Imóveis de São Paulo, Livro nº 2, Ficha 1, matrícula 171.233, cadastrado na Prefeitura do Município de São Paulo sob nº 001.079.0042-4, com valor declarado de R\$290.000,00; Imóvel 03 - Casa residencial com 469,10 m2, localizada na Rua Um, nº 32 e respectivo terreno constituído pelos lotes 2 e 3, Quadra 1, loteamento Jardim Siriúba, bairro Siriúba, no município de Ilha Bela, com área total de 1.080,00 m2, registrada no Registro de Imóveis de São Sebastião, Estado de São Paulo, Livro nº 2, Ficha 1, matrícula 04.370 cadastrada na Prefeitura do Município de Ilha Bela sob nº 9506.0032.0010, com valor declarado de R\$1.610.000,00,00.

Antes da IA, vem o processo: por que o ITIL é base para automatizar o service desk

Edsel Simas (*)

A inteligência artificial chegou ao service desk com uma promessa sedutora: reduzir filas, acelerar respostas, resumir interações longas, sugerir soluções, interpretar descrições confusas e apoiar equipes em decisões operacionais. O interesse do mercado é claro. Em 2025, o Gartner publicou um Magic Quadrant específico para aplicações de IA em IT Service Management, definindo essas soluções como ferramentas que usam inteligência artificial para ampliar workflows de ITSM e oferecer recomendações e ações inteligentes para líderes de infraestrutura, operações e suporte.

necessariamente melhorar a qualidade da operação.

É importante ter em mente que a IA não elimina a necessidade de método. Ao contrário, quanto mais uma empresa automatiza o atendimento, maior passa a ser a necessidade de clareza sobre fluxos, responsabilidades, dados, permissões, critérios de prioridade e limites de decisão. Em um service desk, a resposta rápida é importante, mas não pode vir dissociada de qualidade, segurança, rastreabilidade e continuidade operacional.

O ITIL ajuda a evitar esse desvio porque organiza o service desk por práticas e responsabilidades. Em gestão de incidentes, a prioridade é restaurar a operação normal o mais rapidamente possível.

O mesmo Gartner também publicou, em abril de 2025, uma análise com 18 casos de uso de IA relevantes para service desk, considerando valor de negócio e viabilidade para organizações de infraestrutura e operações. A leitura é simples: a IA já entrou de forma definitiva na agenda de atendimento corporativo. A questão, agora, é saber se as empresas têm maturidade para usá-la de modo produtivo.

Em gestão de problemas, o foco é investigar causas-raiz e reduzir recorrência. Em gestão de mudanças, a empresa avalia riscos, autorizações, planejamento e comunicação antes de alterar serviços ou ambientes. Em gestão de nível de serviço, as expectativas entre áreas são transformadas em acordos, métricas e prazos. Em gestão do conhecimento, o aprendizado operacional passa a ser registrado, validado e reutilizado.

Essa pergunta é menos tecnológica do que parece. Uma ferramenta de IA aplicada a um service desk desorganizado não cria governança por conta própria. Ela trabalha sobre o material que recebe.

Se os chamados são mal classificados, se as prioridades mudam conforme o analista, se a base de conhecimento está desatualizada, se os SLAs são pouco claros e se o histórico operacional não diferencia incidente, problema, mudança e requisição, a automação apenas acelera e confunde o existente.

É por isso que o ITIL volta a ocupar um papel estratégico. O framework não compete com a inteligência artificial. Ao contrário, oferece a estrutura que permite à IA operar com mais contexto, mais rastreabilidade e menos improvisos. A PeopleCert, responsável pelo ITIL, descreve o framework como uma referência global para gestão de produtos e serviços digitais e afirma que sua abordagem conecta estratégia, desenho, entrega e melhoria contínua.

A organização também passou a apresentar o ITIL como uma estrutura preparada para escalar IA com governança e confiança, alinhando estratégia, investimento e impacto mensurável em produtos e serviços digitais. Uma recomendação errada pode gerar indisponibilidade, falha de acesso, vazamento de informação, retrabalho ou impacto direto na experiência de colaboradores e clientes.

No caso do service desk, essa base metodológica é especialmente importante porque a automação depende da qualidade dos processos que a sustentam. Quando a empresa já possui fluxos consistentes, base de conhecimento confiável, SLAs bem definidos e histórico organizado, a IA consegue apoiar o atendimento com mais contexto, precisão e rastreabilidade. Sem essa estrutura, porém, a tecnologia tende a reproduzir inconsistências já existentes, acelerando respostas sem

No fim, a inteligência artificial muda a velocidade do atendimento, mas não elimina a necessidade de método. Pelo contrário: quanto maior o grau de automação, maior a necessidade de clareza sobre fluxos, responsabilidades, políticas, dados e limites de decisão. O service desk do futuro tende a ser mais automatizado, mais orientado por dados e mais integrado às áreas de negócio. Mas, para chegar lá, precisa de uma base operacional sólida.

(*) CTO da Setrion e da Milldesk Help Desk Software.

SERGIO STEPHANO CHOEFI - ENGENHARIA E COMÉRCIO S.A.

CNPJ/MF 61.360.442/0001-33 - NIRE 35.300.037.502

ATA DA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA REALIZADA EM 11 DE MAIO DE 2026

1. DATA, HORA E LOCAL: Realizada no dia 11 de maio de 2026, em primeira convocação, às 10:00 horas, a Assembleia Geral Ordinária da Sergio Stephano Choefi - Engenharia e Comércio S.A. ("Assembleia" e "Companhia", respectivamente), de modo exclusivamente digital, através da plataforma digital Google Meet ("Plataforma Digital"), nos termos do artigo 124, §2-A, da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 ("Lei das Sociedades por Ações"), e da Instrução Normativa do Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração nº 81, de 10 de junho de 2020, conforme posteriormente alterada ("IN DREI nº 81"). 2. CONVOCACÃO: Edital de convocação publicado no jornal "Empresas e Negócios", nas edições (i) impressa (página 5) e online do dia 8 de abril de 2026; (ii) impressa (página 5) e online do dia 9 de abril de 2026, e (iii) impressa (página 5) e online do dia 10 de abril de 2026, conforme o disposto no artigo 124 da Lei das Sociedades por Ações. 3. MESA, QUORUM E PRESENCIA: Assumiu a presidência da mesa a Sra. Roberta Dib Choefi ("Presidente"), que convidou a Sra. Fernanda Barbosa de Andrade Tavares ("Secretária") para secretariar os trabalhos. Constituída a mesa e verificada a presença de acionistas representando 92,43% do capital social total e votante da Companhia, conforme assinaturas no Livro de Presença de Acionistas, a Assembleia foi devidamente instalada. 4. ORDEM DO DIA: Examinar, discutir e deliberar sobre: (i) as contas da administração, bem como examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras da Companhia relativas ao exercício social encerrado em 31/12/2025; (ii) a destinação do resultado do exercício social encerrado em 31/12/2025; e (iii) a remuneração anual global da Diretoria da Companhia. 5. Deliberações: Preliminarmente, os acionistas autorizaram a lavratura da presente ata na forma de sumário e sua publicação com a omissão das assinaturas dos acionistas, nos termos do artigo 130, §§ 1º e 2º, da Lei das Sociedades por Ações. Ato contínuo, os acionistas deliberaram o que segue: 5.1. As contas da administração, bem como examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras da Companhia relativas ao exercício social encerrado em 31/12/2025. Após analisar as demonstrações financeiras apresentadas pela administração da Companhia, os acionistas decidem aprovar, à unanimidade, sem ressalvas de qualquer natureza, as contas da Companhia, os balanços e demonstrações financeiras referentes ao exercício financeiro finalizado em 31 de dezembro de 2025 publicadas no dia 07 de abril de 2026, no jornal "Empresas e Negócios", página 05. 5.2. A destinação do resultado do exercício social encerrado em 31/12/2025. Observando as contas da Companhia, os balanços e demonstrações financeiras referentes ao exercício financeiro finalizado em 31 de dezembro de 2025 publicadas no dia 07 de abril de 2026, no jornal "Empresas e Negócios", página 05 e considerando as distribuições intermediárias feitas ao longo do exercício de 2025, os acionistas decidem, à unanimidade, por não distribuir mais nada. 5.3. A remuneração anual global da Diretoria da Companhia. Os acionistas decidem aprovar, à unanimidade, por manter em suspenso o pagamento dos honorários da Diretoria, até a regularização dos negócios. 6. ENCERRAMENTO: Nada mais havendo a tratar, e inexistindo qualquer outra manifestação, a presente ata foi lida, conferida e aprovada, sem restrições ou ressalvas, cuja cópia é fiel e lavrada em livro próprio. PRESIDENTE: Roberta Dib Choefi. SECRETÁRIA: Fernanda Barbosa de Andrade Tavares. São Paulo, 11 de maio de 2026. Mesa: Roberta Dib Choefi - Presidente; Fernanda B. de Andrade Tavares - Secretária. Acionistas Participantes por meio de Voto a Distância à Assembleia Geral Ordinária: Nome: 1. Lucienne Dib Choefi; 2. Sergio Stephano Choefi Filho; 3. Marcello Luis Marcondes Ramos; 4. Maria Cecilia Fricke Siqueira Choefi; 5. Luciano Sergio Choefi; 6. João Gabriel de Barros Freire; 7. Roberta Dib Choefi; 8. Stephano Choefi Neto. Assinatura: Roberta Dib Choefi - Presidente; Fernanda B. A. Tavares - Secretária. Juceesp nº 259.946/26-6 em 24/06/2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

SERGIO STEPHANO CHOEFI - ENGENHARIA E COMÉRCIO S.A.

CNPJ/MF 61.360.442/0001-33 - NIRE 35.300.037.502

ATA DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA REALIZADA EM 16 DE ABRIL DE 2026

1. DATA, HORA E LOCAL: Realizada no dia 16 de abril de 2026, em primeira convocação, às 10:00 horas, a Assembleia Geral Extraordinária da Sergio Stephano Choefi - Engenharia e Comércio S.A. ("Assembleia" e "Companhia", respectivamente), de modo exclusivamente digital, através da plataforma digital Google Meet ("Plataforma Digital"), nos termos do artigo 124, §2-A, da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 ("Lei das Sociedades por Ações"), e da Instrução Normativa do Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração nº 81, de 10 de junho de 2020, conforme posteriormente alterada ("IN DREI nº 81"). 2. CONVOCACÃO: Edital de convocação publicado no jornal "Empresas e Negócios", nas edições (i) impressa (página 5) e online do dia 8 de abril de 2026; (ii) impressa (página 5) e online do dia 9 de abril de 2026, e (iii) impressa (página 5) e online do dia 10 de abril de 2026, conforme o disposto no artigo 124 da Lei das Sociedades por Ações. 3. MESA, QUORUM E PRESENCIA: Assumiu a presidência da mesa a Sra. Roberta Dib Choefi ("Presidente"), que convidou o Sr. Bernardo Borchardt ("Secretário") para secretariar os trabalhos. Constituída a mesa e verificada a presença de acionistas representando 92,43% do capital social total e votante da Companhia, conforme assinaturas no Livro de Presença de Acionistas, a Assembleia foi devidamente instalada. 4. ORDEM DO DIA: Examinar, discutir e deliberar sobre: (i) a redução do capital social da Companhia, por considerá-lo excessivo, com restituição de valores aos acionistas, nos termos do artigo 173 da Lei das Sociedades por Ações; (ii) a ratificação e a consolidação do Estatuto Social da Companhia; e (iii) a autorização para que os diretores da Companhia pratiquem todos os atos necessários à implementação das deliberações aprovadas em Assembleia. 5. Deliberações: Preliminarmente, os acionistas autorizaram a lavratura da presente ata na forma de sumário e sua publicação com a omissão das assinaturas dos acionistas, nos termos do artigo 130, §§ 1º e 2º, da Lei das Sociedades por Ações. Ato contínuo, os acionistas deliberaram o que segue: 5.1. Redução de Capital. Aprovar, por unanimidade dos presentes, a redução de capital social da Companhia, uma vez que os acionistas consideram excessivo em relação ao objeto social da Companhia, nos termos do artigo 173 da Lei das S.A., de R\$ 105.495.000,00 (cento e cinco milhões, quatrocentos e noventa e cinco mil reais), totalmente subscrito e integralizado, para R\$ 76.181.819,79 (setenta e seis milhões, setecentos e sessenta e um mil, oitocentos e noventa e sete reais e setenta e nove centavos), totalmente subscrito e integralizado, configurando uma redução efetiva, portanto, de R\$ 50.733.180,21 (cinquenta milhões, setecentos e trinta e três mil, cento e oitenta reais e vinte e um centavos), mediante redução do valor nominal das ações de emissão da Companhia, de R\$ 105.495 cada, para R\$ 54.76181979 cada. 5.1.1. O valor correspondente à redução de capital será restituído aos acionistas, na proporção de suas respectivas participações no capital social da Companhia, mediante transferência de recursos imediatamente disponíveis para as contas bancárias por eles indicadas, observados os prazos e condições previstos na legislação aplicável. 5.1.2. Em razão da redução de capital aprovada acima, aprovar, por unanimidade dos presentes, a alteração do Artigo 5º do Estatuto Social da Companhia, que passará a vigor com a seguinte redação: "ARTIGO 5º. O capital social é de R\$ 54.761.819,79 (Cinquenta e quatro milhões, setecentos e sessenta e um mil, oitocentos e noventa e sete reais e setenta e nove centavos), representado por (a) 490.000 (quatrocentos e noventa mil) ações ordinárias, nominativas, com valor nominal de R\$ 54,76181979 cada, de uma só classe, e (b) 510.000 (quinhentas e dez mil) ações preferenciais, nominativas, com valor nominal de R\$ 54,76181979 cada, divididas em quatro classes, sendo 1.000 (mil) ações preferências classe "A", 256.985 (duzentas e cinquenta e seis mil novecentas e oitenta e cinco) ações preferências da classe "B", 242.015 (duzentas e quarenta e duas mil e quinze) ações preferências da classe "C" e 10.000 (dez mil) ações preferências da classe "D"; 5.1.3. A redução de capital ora aprovada tomar-se-á eficaz após o decurso do prazo de 60 (sessenta) dias para eventual manifestação de credores, contados da publicação desta ata, nos termos da Lei das Sociedades por Ações. 5.2. Ratificação e a consolidação do Estatuto Social. Aprovar, por unanimidade dos presentes, a ratificação do Estatuto Social da Companhia, com o objetivo de refletir as alterações aprovadas na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 22 de maio de 2025 (registrada na JUCESP sob o nº 176.189-25 em 2 de junho de 2025), algumas das quais não constaram da versão consolidada constante da ata da Assembleia Geral Extraordinária realizada em 30 de dezembro de 2025 (registrada na JUCESP sob o nº 010.171/26-5 em 26 de janeiro de 2026), de forma a alterar os Artigos 7º, 8º, 13, 14, 15 e 16. Em razão da ratificação ora aprovada e da alteração deliberada no item 5.1 acima, o Estatuto Social passa a vigor de forma consolidada, nos termos do Anexo I a esta ata, permanecendo arquivado na sede da Companhia. 5.3. Autorização à Administração. Aprovar, por unanimidade dos presentes, a autorização para a administração da Companhia tomar todas as medidas necessárias para implementar as deliberações ora aprovadas. 6. ENCERRAMENTO: Nada mais havendo a tratar, e inexistindo qualquer outra manifestação, a presente ata foi lida, conferida e aprovada, sem restrições ou ressalvas. PRESIDENTE: Roberta Dib Choefi. SECRETÁRIO: Bernardo Borchardt. São Paulo, 16 de abril de 2026. Mesa: Roberta Dib Choefi - Presidente; Bernardo Borchardt - Secretário. Acionistas Participantes por meio de Voto a Distância à Assembleia Geral Extraordinária: Nome: 1. Lucienne Dib Choefi; 2. Sergio Stephano Choefi Filho; 3. Marcello Luis Marcondes Ramos; 4. Maria Cecilia Fricke Siqueira Choefi; 5. Luciano Sergio Choefi; 6. João Gabriel de Barros Freire; 7. Roberta Dib Choefi; 8. Stephano Choefi Neto. Assinatura: Roberta Dib Choefi - Presidente; Fernanda B. A. Tavares - Secretária. Juceesp nº 259.946/26-2 em 24/06/2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

Máquinas e Ferrovias São Paulo S/A

CNPJ 61.489.027/0001-84 - NIRE 35300038801

Edital de Convocação - Assembleia Geral Extraordinária

Pelo presente instrumento, ficam os Srs. Acionistas da Máquinas e Ferrovias São Paulo S/A, convocados a se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária (AGE), a realizar-se no dia 10/07/2026, na sede da instituição em Avenida Cardeal Santiago Luis Copelo nº 123 - Vila Ribeiro de Barros - CEP 05308-000 - São Paulo - SP, às 10:00 horas em primeira convocação, e, às 10:30 horas em segunda convocação, com a presença de qualquer número de acionistas, a fim de deliberarem sobre a seguinte: Ordem do Dia: 1. Tomar conhecimento da saída definitiva e formalização da renúncia do Sr. Norbert Nosadde de Araujo ao cargo de Presidente, declarando o cargo vago; 2. Discutir e deliberar sobre a sucessão na presidência, conforme previsto no Estatuto Social que será convocada nova eleição; 3. Outros assuntos de interesse geral, sem deliberação. (30/06, 01 e 02/07)

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





Ética e Integridade

Denise Debiasi

Bi2 PARTNERS

O Compliance e o novo papel das empresas no combate à corrupção



Durante muitos anos, o combate à corrupção foi tratado quase exclusivamente como uma responsabilidade do Estado. Hoje, porém, a realidade é diferente. As empresas passaram a ocupar uma posição ativa dentro dessa agenda, e os programas de compliance deixaram de ser apenas mecanismos internos de controle para se tornarem instrumentos relevantes de política pública.

O avanço das reformas legais na América Latina mostra exatamente essa transformação. Entre 2009 e 2022, diversos países da região passaram a criar leis que incentivam ou exigem programas de integridade corporativa, utilizando diferentes estratégias regulatórias. Em alguns casos, a existência de um programa efetivo pode reduzir sanções. Em outros, pode até afastar a responsabilização da empresa. Há ainda situações em que o compliance se torna obrigatório para contratar com o poder público ou para determinados setores econômicos.

O que considero mais interessante nesse movimento é que ele revela uma mudança importante de lógica. O combate à corrupção deixa de ser baseado apenas na punição posterior ao ilícito e passa a incorporar mecanismos preventivos capazes de influenciar o comportamento das organizações antes mesmo da ocorrência de irregularidades.

Essa mudança também altera o papel do Compliance dentro das empresas. Não estamos mais falando apenas sobre elaboração de políticas internas ou atendimento regulatório. Estamos falando sobre governança, cultura organizacional e capacidade institucional de prevenir riscos reputacionais, financeiros e legais.

Outro aspecto relevante é que a América Latina não simplesmente reproduziu

modelos estrangeiros. Embora muitas reformas tenham sido inspiradas em experiências internacionais, especialmente norte-americanas, cada país desenvolveu soluções próprias, considerando suas estruturas institucionais, seus sistemas jurídicos e suas prioridades regulatórias.

O Brasil, por exemplo, utiliza os programas de compliance como elemento de avaliação na dosimetria de sanções. Já outros países, como Chile e Argentina, admitem até mesmo a exclusão de responsabilidade em determinadas circunstâncias. Isso demonstra que não existe um único modelo de integridade corporativa, mas diferentes formas de integrar prevenção, fiscalização e responsabilização.

Na prática, esse cenário aumenta significativamente a responsabilidade das lideranças empresariais. Um programa de compliance não pode existir apenas no papel ou ser tratado como uma exigência burocrática. Reguladores, investidores, parceiros comerciais e a própria sociedade passaram a observar se existe efetividade real nas estruturas de integridade adotadas pelas organizações.

A experiência latino-americana mostra que a prevenção à corrupção está se tornando cada vez mais conectada à capacidade das empresas de construir ambientes éticos, transparentes e sustentáveis. E isso muda profundamente a forma como governança e integridade passam a ser percebidas no ambiente corporativo.

Saiba quem é a nossa Colunista:

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

O desafio das empresas não é a jornada de trabalho, mas sim o planejamento estratégico

A discussão sobre modelos de jornada de trabalho ganhou força nos últimos anos e se tornou um tema relevante para empresas, profissionais e gestores. Atualmente, o debate se concentra na comparação entre as escalas 6x1 e 5x2

Pedro Signorelli (*)

Limitar a conversa ao número de dias trabalhados pode fazer com que organizações deixem de enxergar uma questão muito mais importante: como construir ambientes de trabalho capazes de gerar resultados sustentáveis sem comprometer a saúde e o engajamento das pessoas.

A busca por maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal não é uma demanda isolada de uma geração específica. Ela reflete uma transformação profunda na relação das pessoas com o trabalho. Após a pandemia, temas como bem-estar, saúde mental, flexibilidade e propósito passaram a ocupar espaço definitivo na agenda corporativa.

Os números ajudam a explicar esse movimento. Segundo o relatório State of the Global Workplace 2026, da Gallup, apenas 20% dos trabalhadores no mundo se declaram efetivamente engajados em suas atividades, o menor índice desde 2020. O estudo também estima que a baixa conexão dos profissionais com o trabalho represente perdas globais de produtividade da ordem de US\$ 10 trilhões por ano.

Ao mesmo tempo, a própria Gallup identificou que profissionais que não conseguem manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal apresentam probabilidade significativamente maior de desenvolver sintomas de esgotamento, estresse e desmotivação.



Assim, a discussão sobre a jornada 5x2 deixa de ser apenas uma reivindicação trabalhista e passa a representar uma reflexão sobre produtividade empresarial. Empresas que ainda associam produtividade exclusivamente ao tempo de permanência no trabalho tendem a enxergar qualquer redução de jornada como uma ameaça. Já organizações que operam com foco em metas, que têm estratégia corporativa, com indicadores e entregas costumam compreender que desempenho e presença não são necessariamente sinônimos.

Experiências realizadas em diversos países apontam nessa direção. Testes com jornadas reduzidas demonstraram ganhos em indicadores como satisfação, engajamento, saúde mental e, em muitos casos, manutenção ou aumento da produtividade. Os resultados geralmente não surgem porque as pessoas trabalham menos, mas porque as empresas passam a trabalhar melhor. Processos são simplificados, reuniões desnecessárias são

eliminadas, prioridades são redefinidas e a tecnologia passa a ser utilizada de forma mais estratégica.

No Brasil, iniciativas-piloto também mostraram efeitos positivos. Empresas participantes relataram avanços em produtividade, engajamento e bem-estar, além de maior satisfação entre colaboradores e lideranças.

Isso não significa que a mudança seja simples ou aplicável da mesma forma para todos os setores. Segimentos que dependem de operação contínua, atendimento presencial ou escalas ininterruptas enfrentam desafios específicos. Em muitos casos, será necessário investir em automação, rever processos, redesenhar equipes e desenvolver novas formas de acompanhamento de desempenho.

A questão central, portanto, não está em determinar qual escala deve prevalecer. O verdadeiro desafio é construir estratégia corporativa, é ter modelos organizacionais capazes de conciliar

competitividade, eficiência operacional e qualidade de vida.

Essa transformação exige uma mudança cultural importante. Durante décadas, muitas empresas aprenderam a valorizar a disponibilidade constante e a presença física como indicadores de comprometimento. No entanto, em um ambiente marcado pela digitalização, pela inteligência artificial e pela crescente complexidade dos negócios, a capacidade de gerar resultados tornou-se muito mais relevante do que a quantidade de horas registradas no relógio.

As organizações mais preparadas para o futuro serão aquelas capazes de substituir a cultura do controle pela cultura da responsabilidade. Empresas que definem objetivos claros, alinham expectativas, acompanham indicadores relevantes e avaliam desempenho pelas entregas criam condições para maior flexibilidade sem abrir mão dos resultados.

No fim, a discussão sobre a jornada 5x2 não trata apenas de descanso ou produtividade. Ela revela uma mudança mais ampla na forma de liderar pessoas, organizar equipes e medir desempenho. E talvez essa seja a principal oportunidade para as empresas: perceber que o futuro do trabalho não será construído por quem conseguir fazer as pessoas trabalharem mais horas, mas por quem conseguir ajudá-las a produzir mais valor.

(*) Especialista em gestão, com ênfase em OKRs (<http://www.gestaopragmatica.com.br/>).

Vendeu muito, faliu rápido: o que o caso emblemático de uma empresa de energia solar no Pará ensina sobre gestão

Augusto Lyra (*)

Tenho acompanhado o crescimento acelerado do setor de energia solar no Brasil. Os números impressionam: já são mais de R\$ 300 bilhões em investimentos acumulados e mais de 2 milhões de empregos gerados na última década, segundo a Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica (Absolar), e refletem um mercado aquecido, repleto de oportunidades. Mas, junto com esse avanço, também tenho visto um problema recorrente: empresas que crescem rápido demais... e quebram na mesma velocidade.

Pode parecer contraditório, mas vender muito não significa, necessariamente, ter um negócio saudável. E é aqui que mora um dos maiores erros de gestão que observo no setor.

Recentemente, um caso chamou atenção. Uma empresa de energia solar no Pará ganhou escala rapidamente, aumentou seu volume de vendas, mas começou a enfrentar problemas graves na operação. Atrasos na instalação, falhas no atendimento e clientes insatisfeitos passaram a se acumular. O impacto foi direto no bolso. Consumidores relatam ter pago R\$ 15 mil, R\$ 19 mil e até R\$ 98 mil por sistemas que simplesmente nunca foram entregues. O desfecho foi inevitável: prejuízos expressivos e o colapso da operação.

Esse não é um caso isolado; é um retrato claro do que acontece quando a venda é

tratada como fim, e não como início da jornada. Esse tipo de situação revela uma fragilidade estrutural comum: a falta de controle sobre a operação.

Eu costumo dizer que olhar apenas para o fluxo de caixa é como dirigir olhando só pelo retrovisor. Pode até dar uma sensação de controle no curto prazo, mas esconde problemas que estão se formando à frente. É por isso que defendo tanto o uso do chamado DRE de obra, ou Demonstrativo de Resultado de Serviço.

Diferente do DRE financeiro tradicional, que mostra o resultado global da empresa, o DRE de obra permite analisar, de forma individual, o desempenho de cada projeto. Ele revela, por exemplo, se aquela instalação que parece lucrativa no papel realmente gera margem quando todos os custos são considerados, desde mão de obra até retrabalho, logística e atrasos.

Sem esse nível de visibilidade, o que acontece é simples: a empresa vende muito, fatura alto, mas perde dinheiro em cada obra sem perceber. E, quando percebe, muitas vezes já é tarde demais.

Temos trabalhado justamente para mudar esse cenário. Desenvolvemos ferramentas que permitem ao empresário enxergar, com clareza, a margem operacional de cada projeto, inclusive com uma visão consolidada mensal do DRE de obra. É um tipo de controle que ainda falta para muitos negócios, especialmente

aqueles que estão em fase de crescimento acelerado.

E esse crescimento, quando vem, traz seus próprios desafios. Nós mesmos estamos vivendo isso. Este tem sido o mês de maior volume de vendas da nossa história, impulsionado por estratégias de marketing digital, produção de conteúdo e presença constante em eventos do setor. Mas, junto com a demanda, vem a necessidade de estruturar processos, contratar talentos e organizar a operação. Porque crescer sem gestão muitas vezes se torna um risco.

Tenho visto muitas empresas no setor solar repetirem o mesmo padrão: investem pesado em vendas, geram demanda, mas negligenciam a operação. E é exatamente essa desconexão que leva à insolvência no médio prazo.

Por isso, mais do que nunca, acredito que o futuro das empresas (não só no setor de energia solar, mas em qualquer segmento com operações complexas) passa pela organização. Passa por dados, por controle de margem, por processos bem definidos.

Ferramentas de gestão não são um "luxo" ou um diferencial. Elas são o que separa empresas que crescem de forma sustentável daquelas que simplesmente crescem... até quebrar. E, no ritmo em que o mercado está avançando, essa diferença nunca foi tão decisiva.

(*) CEO da Everflow.

O mito do sucesso fácil no digital: por que a maioria dos sellers não lucra?

Há um fato inegável: o comércio digital democratizou o empreendedorismo. Hoje, qualquer pessoa pode criar uma loja virtual, vender em marketplaces e alcançar consumidores em todo o país

Mariana Mantovani (*)

Essa facilidade de entrada trouxe oportunidades inéditas para pequenos e médios negócios, mas também ajudou a consolidar um dos maiores mitos do mercado: a ideia de que vender online é sinônimo de ganhar dinheiro rapidamente.

Basta passar alguns minutos nas redes sociais para encontrar promessas de faturamentos extraordinários, histórias de crescimento meteórico e fórmulas supostamente infalíveis para o sucesso. O problema é que essa narrativa simplifica uma realidade muito mais complexa.

A verdade é que vender é relativamente fácil, mas lucrar de forma consistente é o verdadeiro desafio. Por isso, resolvi reunir e listar abaixo alguns dos principais mitos que ainda cercam o universo dos sellers digitais:

Mito 1: "Se eu vender muito, vou ganhar muito"

O primeiro ponto é entender que faturamento e lucro são coisas completamente diferentes. Muitos empreendedores comemoram o crescimento das vendas sem perceber que suas margens estão cada vez menores. Custos com frete, comissões de marketplace, mídia paga, embalagens, devoluções e operação podem consumir uma parcela significativa da receita.

O resultado é um cenário cada vez mais comum: empresas que vendem mais, trabalham mais e lucram menos. Por isso, o foco não deve estar apenas em vender, mas em construir uma



Nataliya Vokhovich, Pexels, CANVA

operação financeiramente saudável.

Mito 2: "Basta cadastrar produtos e esperar os pedidos chegarem"

O digital ampliou a concorrência para um nível sem precedentes e ao entrar em um marketplace, o seller não compete apenas com empresas da sua cidade ou região. Ele passa a disputar atenção com milhares de vendedores que oferecem produtos semelhantes. Portanto, ter presença online não garante visibilidade, é preciso investir em boas descrições, imagens de qualidade, reputação, atendimento, precificação estratégica e conhecimento dos algoritmos das plataformas.

Quem acredita que a venda acontece automaticamente costuma descobrir rapidamente que o consumidor sequer encontrou seu produto.

Mito 3: "O preço mais baixo sempre vence"

A guerra de preços é uma das armadilhas mais perigosas do comércio eletrônico. Na tentativa de gerar vendas, muitos sellers reduzem margens até níveis insustentáveis. Em alguns casos, até conseguem aumentar o

volume vendido, mas comprometem completamente a rentabilidade do negócio.

Consumidores valorizam preço, mas também observam prazo de entrega, reputação, avaliações, qualidade do atendimento e confiança na marca. Competir exclusivamente por preço quase sempre é uma estratégia de curto prazo.

Mito 4: "Marketplace resolve todos os problemas"

Marketplaces oferecem alcance, tecnologia e acesso a milhões de consumidores. Mas eles não substituem uma boa gestão. Na prática, os marketplaces potencializam negócios bem estruturados e evidenciam fragilidades de operações despreparadas.

Controle de estoque, gestão financeira, logística eficiente e atendimento continuam sendo responsabilidades do seller. Afinal, a plataforma abre portas, mas quem constrói o resultado é o empreendedor.

Mito 5: "Marketing é gasto"

Talvez um dos maiores equívocos do ambiente digital seja dizer que o marketing

é só mais um custo. Em um cenário onde milhares de produtos disputam a atenção do consumidor, a visibilidade se tornou um ativo estratégico. Muitos sellers investem tempo escolhendo produtos, negociando fornecedores e organizando estoques, mas negligenciam ações de marketing e posicionamento.

O resultado é simples: produtos excelentes que ninguém encontra. Lembre-se que no digital, não basta existir. É preciso ser visto.

Por fim, noto que há, nesse cenário, o problema da "romantização", pois o maior risco desses mitos não é apenas criar expectativas irreais. O problema é que eles fazem com que muitos empreendedores entrem no comércio digital sem preparo, sem planejamento financeiro e sem uma visão clara do que realmente sustenta um negócio no longo prazo.

Quando o resultado prometido não aparece, a frustração surge rapidamente. E, muitas vezes, bons empreendedores abandonam oportunidades reais porque acreditam que fracassaram, quando na verdade apenas encontraram a realidade do mercado.

Portanto, não se esqueça que o digital continua sendo um dos ambientes mais promissores para quem deseja empreender. Mas o sucesso online não é fruto de atalhos. É resultado de estratégia, gestão, conhecimento do consumidor e capacidade de execução!

(*) Especialista em Marketplace e E-commerce, e fundadora da Boost Marketplace, empresa especializada em turbinar e impulsionar resultados de vendas nos maiores marketplaces do mercado.

Sete erros clássicos na gestão industrial

André Ferreira (*)

Muito se fala sobre Indústria 4.0, automação e inteligência artificial nas linhas de produção. No entanto, o verdadeiro coração de uma gestão industrial eficiente não está nas ferramentas de prateleira que a empresa compra, mas em como as pessoas, a previsibilidade de demanda e a rotina de manutenção se conectam.

O grande desafio atual é a falta de sintonia entre o planejamento e a execução. O que vemos é que, embora vivamos uma era marcada pelo avanço da transformação digital, uma grande parte das organizações, em vez de estar evoluindo a gestão, está dedicando seu tempo a corrigir erros e falhas que impactam diretamente o crescimento da empresa. Como prova disso, de acordo com uma pesquisa realizada pela ABB, mais de dois terços das empresas do segmento industrial sofrem paradas não planejadas pelo menos uma vez por mês, custando para a maioria das companhias cerca de R\$ 712.500,00 por hora.

Na correria para apagar os incêndios do cotidiano, muitos gestores acabam caindo em armadilhas invisíveis que corroem o OEE e a rentabilidade da operação. Abaixo, listo os sete erros clássicos na gestão industrial:

#1 Dependência de planilhas auxiliares: por mais que o Excel seja uma ferramenta de fácil acesso, ela não foi projetada para rodar o PCP ou o estoque de uma fábrica em tempo real. Nesse caso, o uso de planilhas paralelas gera retrabalho, erros de digitação e obsolescência. Na prática, gerenciar a produção com esse método significa tomar decisões cruciais hoje com base nos dados frios de ontem.

#2 Tratar os sintomas e ignorar a causa raiz: diante de uma máquina parada ou de um atraso na entrega, o erro mais comum é aplicar uma solução temporária para retomar a operação o mais rápido possível. Por sua vez, quando não se utilizam metodologias para investigar a verdadeira raiz do problema, a falha vai se repetir. Ou seja, corrigir apenas o efeito imediato sabota a previsibilidade e encarece o custo de manutenção a longo prazo.

#3 Resistência em investir em sistemas especialistas de apoio: muitas indústrias operam no limite porque enxergam a tecnologia de gestão como custo, e não como investimento. Deixar de adotar um sistema robusto que auxilie no planejamento, sequenciamento e controle de chão de fábrica sobrecarrega a equipe, limita a capacidade de crescimento da planta e reduz o OEE (Overall Equipment Effectiveness).

#4 Falta de comunicação entre setores: esse é o clássico "apagão" entre a engenharia, o comercial, o PCP e o chão de fábrica. Quando os departamentos operam como ilhas isoladas, surgem as metas conflitantes e os gargalos.

#5 Tomada de decisão baseada em dados fragmentados: tomar decisões industriais sem informações

centralizadas é um tiro no escuro. Afinal, quando os dados estão espalhados, as lideranças não conseguem ter um direcionamento correto da atual realidade da organização. Uma gestão madura exige decisões integradas, sustentadas por indicadores confiáveis e extraídos em tempo real, eliminando os palpites e o "achismo" das reuniões de resultado.

#6 Uso de sistemas que não se conversam: muitas empresas compram o software "X" para uma função e o software "Y" para outra, caindo na armadilha dos sistemas isolados. Cada ferramenta resolve uma dor específica, mas elas não são integradas entre si. O resultado é uma colcha de retalhos tecnológica que gera duplicidade de dados, inconsistências e exige um esforço enorme da equipe para consolidar as informações.

#7 Centralização e não compartilhamento do conhecimento: quando o conhecimento sobre o funcionamento de uma máquina ou sobre as regras de um processo fica guardado apenas para alguns colaboradores ou operadores antigos, a fábrica corre um risco altíssimo. A falta de padronização e de documentação dos processos gera dependência interna e impede que a operação se torne escalável e eficiente.

Todos os erros têm em comum o fato de que eles acontecem quando o básico deixa de ser feito. Isto é, de nada adianta ter soluções robustas sem que os processos e a operação estejam em dia. Além disso, a gestão de pessoas também é um ponto importante a ser considerado, visto que, por mais que a tecnologia avance, a mão de obra humana continuará sendo um elo importante a ser trabalhado.

Nesse contexto, a empresa precisa equilibrar o investimento em recursos juntamente com estratégias e ações que contribuam para o crescimento dos colaboradores e, consequentemente, para o desempenho da organização.

Quando falamos do meio industrial, existe uma gama de soluções, como ERPs, WMS, APS e MES. Entretanto, é importante buscar uma ferramenta que tenha esses módulos prontos ou facilidade de integração com outros sistemas. Além disso, ter o apoio de uma consultoria é uma estratégia eficaz para direcionar não apenas em como utilizar a ferramenta, mas guiar a empresa rumo às melhores práticas para garantir melhores resultados.

Hoje, diante da velocidade do mercado, eficiência e agilidade são elementos cruciais, mas para que a indústria evolua, é essencial que, antes de qualquer mudança, sejam feitos apontamentos para sanar os erros e garantir a fluidez dos processos. Afinal, a verdadeira transformação digital só acontece quando a tecnologia serve para potencializar processos que já são saudáveis, e não para automatizar ineficiências.

(*) Engenheiro de produção e consultor industrial na ABC71.

O fim das agências? O que muda quando uma geração inteira passa a viver sem bancos físicos

Mais de 82% das transações bancárias realizadas no Brasil já ocorrem por canais digitais, enquanto apenas uma pequena parcela das operações passa por agências físicas. Os dados da Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária mostram que o celular se consolidou como o principal ponto de contato entre consumidores e instituições financeiras, evidenciando uma mudança histórica: uma geração inteira está chegando à vida adulta sem nunca ter precisado entrar em um banco para abrir conta, realizar pagamentos ou contratar serviços financeiros.

A transformação trouxe praticidade e ampliou o acesso ao sistema financeiro, mas também acendeu discussões sobre segurança digital, proteção de dados e responsabilidade das instituições diante do

crescimento das fraudes eletrônicas. Mesmo em um ambiente cada vez mais virtual, a relação entre bancos e clientes continua protegida por normas como o Código de Defesa do Consumidor, a Lei Geral de Proteção de Dados e as regulamentações do Banco Central. Além disso, a jurisprudência consolidada do Superior Tribunal de Justiça reconhece a responsabilidade das instituições financeiras em diversas situações envolvendo falhas na prestação de serviços e fraudes praticadas por terceiros.

Para o advogado, vereador e suplente de deputado federal Tony Santtana, a evolução tecnológica do setor financeiro exige que a proteção jurídica acompanhe a velocidade das mudanças. "Hoje, muitos jovens administram toda a vida financeira pelo

celular e sequer sabem onde fica a agência do banco. Essa realidade traz ganhos de eficiência, mas também cria novos riscos. O desafio é garantir que a inovação continue avançando sem comprometer a segurança dos consumidores e a confiança no sistema financeiro", afirma.

Especialistas apontam que as agências físicas tendem a assumir um papel cada vez mais voltado para atendimentos especializados, enquanto operações rotineiras seguem migrando para plataformas digitais. Nesse cenário, cresce a importância de regras capazes de assegurar transparência, acessibilidade e proteção ao usuário, reforçando que a modernização dos serviços financeiros deve caminhar lado a lado com a segurança jurídica e a preservação dos direitos do consumidor.

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



www.netjen.com.br

3106-4171



GARGALO NA PROFISSIONALIZAÇÃO DAS VENDAS

FALTA DE ESTRUTURA COMERCIAL É DESAFIO PARA O CRESCIMENTO DE EMPRESAS

Em busca de expansão, as micro, pequenas e médias empresas enfrentam gargalo na profissionalização das vendas

A relevância de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) para a economia brasileira é comprovada pela participação majoritária entre os empreendimentos do país, a contribuição no valor adicionado e a empregabilidade. Neste 27 de junho, quando se celebra mundialmente o dia das MPMEs, além de reconhecer a importância do setor, é preciso fomentar o debate sobre os desafios a serem superados.

Junto aos microempreendedores Individuais (MEIs), a MPMEs representam 97% dos negócios ativos no Brasil, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), sendo responsáveis por 26,5% do Produto Interno Bruto Nacional (PIB). O país soma 21,7 milhões de empreendimentos, responsáveis por seis em cada dez empregos formais. Para 2026, a projeção é de crescimento real de 2,9% no faturamento do setor, conforme o Índice Omie de Desempenho Econômico (IODE), realizado pela Omie.

Como forma de reconhecer a importância econômica e social de pequenos e médios negócios, em 2017, a Assembleia Geral das Nações Unidas estabeleceu a data de 27 de junho como o Dia das Micro, Pequenas e Médias Empresas.

Além de celebrar, a data é uma oportunidade de pensar soluções e melhorias. A falta de estrutura comercial se apresenta como um dos principais desafios ao crescimento de MPMEs, impedindo que escalem as vendas e transformando o setor comercial no principal gargalo para a expansão.

De acordo com o cofundador da Escola Exchange, Ricardo Okino, um dos principais erros de pequenas e médias empresas é depender do dono para conseguir vender. “No início, essa habilidade é muito importante, mas, ao longo do tempo, se o proprietário não consegue transformar seu



“Encontrar novos canais de aquisição e de clientes é essencial para continuar crescendo. Se não há previsão constante de geração de leads, não há como crescer de forma constante.”

conhecimento sobre serviços ou produtos e como funciona o processo de vendas do negócio em conhecimento explícito para sua equipe, acaba se tornando refém da própria operação, limitando o crescimento.”

A ausência de uma estrutura comercial impede que MPMEs escalem vendas, mesmo quando existe demanda pelo produto ou serviço, impactando diretamente o faturamento. Isso porque, como explica o especialista, “cada um vende do jeito que quiser”, tendo em vista que não há padronização de processo e treinamento comercial. O resultado é desperdício de dinheiro e de potenciais clientes.

Por isso, ele destaca a importância de ter uma estrutura capaz de acompanhar o crescimento, com processos claros e um plano de desenvolvimento comercial, como playbooks e treinamentos, para sustentar e multiplicar o conhecimento de vendas para novos colaboradores.

Crescer de forma sustentável e lucrativa

A geração de demanda também influencia a escalabilidade do negócio. Por isso, garantir uma boa estratégia, seja ela proativa ou reativa, é um passo recomendado para quem busca aumentar a produtividade, fortalecer a competitividade e adquirir amadurecimento comercial.

Nesse sentido, indicações e networking também são importantes, mas Okino alerta que existe um limite de crescimento. “Encontrar novos canais de aquisição e de clientes é essencial para continuar crescendo. Se não há previsão constante de geração de leads, não há como crescer de forma constante.”

Para o especialista, toda empresa precisa crescer, mas não a qualquer custo. Por isso, o caminho ideal é crescer de forma sustentável e lucrativa.

“Isso significa que o custo de aquisição do cliente não pode ser superior à receita que o cliente gera ao longo do tempo. E a estratégia comercial deve acompanhar esse raciocínio, ou seja, a estrutura, os processos e as pessoas devem fazer sentido conforme o modelo de crescimento da empresa e a receita gerada para cada negócio.”

Tecnologia deve fazer parte da rotina dos negócios

O uso de tecnologias nos processos das empresas que buscam a expansão é fundamental, como explica Okino. “Mais um ponto fundamental para o crescimento das empresas é adotar soluções tecnológicas e de Inteligência Artificial, como CRM, sales coaching e automações, a fim de sustentar a execução dos processos estabelecidos e garantir o crescimento linear e constante.”

Pesquisa conduzida pela IDC revela que, no Brasil, 88% das organizações consultadas acreditam que a IA será o principal motor de competitividade até 2030, já 90% das entrevistadas apontam que a tecnologia se tornará um diferencial em seus respectivos setores.

