



BUILD OR BUY

QUAL A MELHOR ESTRATÉGIA DE M&A QUANDO O TEMA É INOVAÇÃO?

➡➡ [Leia na página 8](#)

NR1 e saúde mental no trabalho híbrido: o que muda na prática para empresas e colaboradores

A atualização da Norma Regulamentadora número 1, a NR-1, que passou a incluir os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho no Gerenciamento Riscos Ocupacionais (GRO), marcou uma virada importante na forma como o ambiente de trabalho é regulado no país.

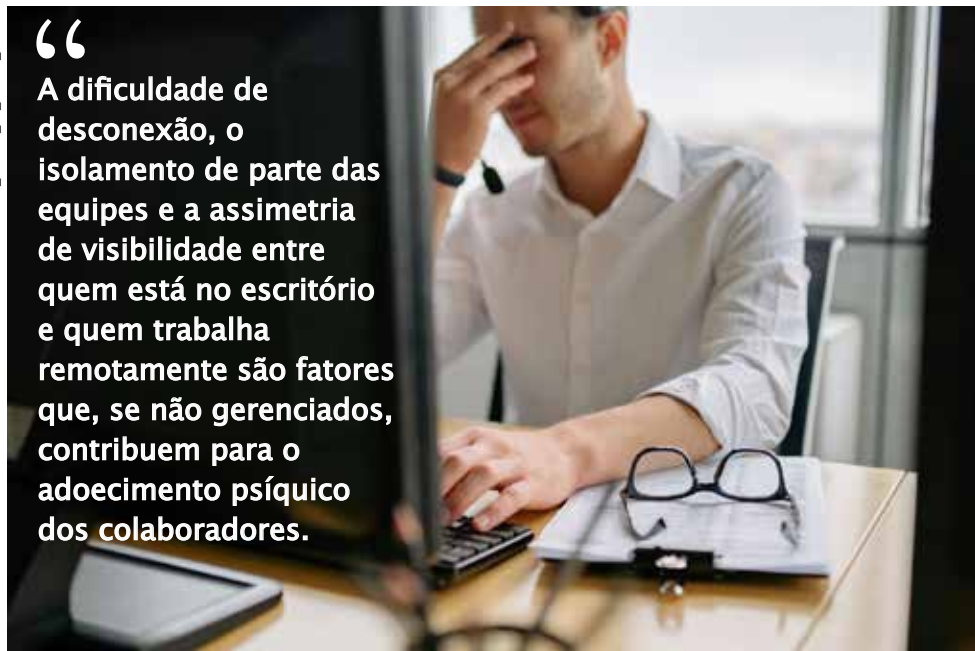
Pela primeira vez, questões como sobrecarga, assédio, falta de autonomia e ambiguidade de papéis passaram a ser tratadas não apenas como preocupações de gestão, mas como riscos que precisam ser identificados, avaliados e gerenciados de forma sistemática.

Já no contexto do trabalho híbrido, que combina presença física e remota, a atualização ganha relevância porque ela traz implicações específicas. As fronteiras entre vida pessoal e profissional, já porosas no ambiente presencial, ficaram ainda mais difusas com a digitalização das relações de trabalho. Com isso, a dificuldade de desconexão, o isolamento de parte das equipes e a assimetria de visibilidade entre quem está no escritório e quem trabalha remotamente são fatores que, se não gerenciados, contribuem para o adoecimento psíquico dos colaboradores.

A norma exige que os fatores de risco psicossociais sejam considerados no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e, quando aplicável, integrem o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). Na prática, isso significa mapear as condições de trabalho que podem gerar sofrimento psicológico, implementar medidas de controle e monitorar seus resultados ao longo do tempo. Não se trata de uma ação pontual, mas de um processo contínuo que exige envolvimento da liderança, de RH e das próprias equipes.

Yan Krukau de Pexels CANVA

“A dificuldade de desconexão, o isolamento de parte das equipes e a assimetria de visibilidade entre quem está no escritório e quem trabalha remotamente são fatores que, se não gerenciados, contribuem para o adoecimento psíquico dos colaboradores.”



Grandes organizações multinacionais, no entanto, têm avançado além do cumprimento mínimo da norma. Ao invés de tratar a NR-1 apenas como um requisito legal, as empresas com uma agenda mais madura de saúde mental têm adotado abordagens estruturadas que incluem escuta ativa das equipes, capacitação de lideranças para identificar sinais de sofrimento, revisão de práticas de reunião e comunicação e criação de canais seguros de apoio psicológico.

No contexto híbrido, algumas dessas práticas ganham contornos específicos. O desenho das jornadas precisa considerar momentos de conexão intencional entre as equipes, não apenas para fins operacionais, mas para preservar os vínculos que sustentam o senso de pertencimento. A comunicação assíncrona, quando bem gerenciada, pode reduzir a pressão por disponibilidade constante e criar espaço para um trabalho mais focado. Já as lideranças precisam desenvolver a capacidade de perceber sinais de esgotamento mesmo a distância, o que exige escuta mais apurada e uma relação de confiança construída ao longo do tempo.

Segundo a Organização Mundial da Saúde, a depressão e a ansiedade custam à economia global aproximadamente um trilhão de dólares por ano em perda de produtividade. Esses números reforçam que a saúde mental no trabalho não é apenas uma questão humanitária, mas sim uma questão de competitividade.

Portanto, a NR-1 atualizada cria uma oportunidade para que as empresas revisem suas práticas e assumam uma postura mais proativa em relação ao bem-estar das suas equipes. Vale concluir que as organizações que entenderem isso como uma vantagem, e não apenas como uma obrigação, estarão mais bem posicionadas para atrair talentos, reduzir absenteísmo e construir ambientes de trabalho que sustentem resultados de longo prazo. No fim, cuidar da saúde mental dos colaboradores não é um gesto de generosidade corporativa, é uma condição para que as pessoas consigam trabalhar bem, por muito tempo, com propósito.

(Fonte: Vivian Tenuta é Diretora de RH da Corning Latam).

O avanço da IA está transformando o Compliance

Nas empresas de tecnologia, a percepção sobre a inteligência artificial (IA) mudou. De tecnologia disruptiva associada apenas à inovação, passou a ser vista como um tema recorrente e um centro de risco, governança e compliance. ➡➡

Marcas automotivas chinesas crescem 515% em relevância nos últimos cinco anos

Tratar a eletrificação como uma tendência única é o maior erro estratégico do setor atualmente. ➡➡

Reforma tributária deixa de ser pauta fiscal e muda estratégia das empresas

Obrigatoriedade de novas informações nas notas fiscais acelera mudanças em precificação, contratos e planejamento de empresas que atuam com importação e exportação. ➡➡

IA e a vingança dos analógicos

Confesso: sempre me deu um misto de desconforto e orgulho perguntar algo de tecnologia para meus filhos, hoje com 20 anos. Orgulho de ver os dois transitarem com naturalidade entre aplicativos e novidades que eu levo semanas para entender. Desconforto por carregar décadas de experiência profissional e de vida e, mesmo assim, não ter a mesma destreza deles na hora de mexer numa tela. ➡➡

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

Divulgação CONARH 2026



CONARH 2026 transforma São Paulo na "Cidade do RH"

O maior congresso de Gestão de Pessoas da América Latina já tem data para transformar São Paulo na Cidade do RH. Promovido pela ABRH Brasil (Associação Brasileira de Recursos Humanos), o CONARH 2026 reunirá lideranças, especialistas, executivos, empresas e profissionais de todo o país para discutir os principais desafios que moldam o presente e o futuro do trabalho. Mais do que um congresso, o evento se consolida como um grande ecossistema de conhecimento, conexões e inovação, onde diferentes perspectivas se encontram para construir soluções para as transformações que impactam o mercado de trabalho. Alinhado ao conceito "Cidade do RH", o congresso reúne diferentes agendas, setores e experiências em um único ambiente, fortalecendo seu posicionamento como referência nacional na construção do futuro do trabalho. (<https://conarh.org.br/programacao>). ➡➡ [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI

Divulgação ACISA/Sebrae



Marketing é tema de palestra do Sebrae na ACISA

@Conhecer os fundamentos do Marketing e saber aplicá-los de forma eficaz é essencial para o bom desempenho de qualquer negócio. Com essa temática, a Associação Comercial e Industrial de Santo André – ACISA sediará uma palestra do Sebrae-SP na terça-feira (21 de julho), no horário das 18h às 22h. O evento é gratuito e os interessados devem fazer previamente a sua inscrição por meio do link: bit.ly/Sebrae11Jul26. Durante o evento, o empreendedor aprenderá desde o que é marketing até como identificar e segmentar seu público-alvo, posicionar seu produto ou serviço e criar diferenciais competitivos no mercado. O comportamento do consumidor, os impactos dos micros e macroambientes e a importância de uma análise SWOT para entender oportunidades e ameaças também serão abordados, além de temas essenciais como custo x valor, mix de marketing e o crescente papel do marketing digital. ➡➡ [Leia a coluna completa na página 2](#)

A Mente do Cliente

O cérebro do cliente + a inteligência artificial = uma certeza: a experiência continua sendo humana

Neiva Mendes

➡➡ [Leia na página 5](#)

A Outra Sala

O apagão não é de mão de obra. É de imaginação.

Ana Luisa Winckler

➡➡ [Leia na página 4](#)



OPINIÃO

IA agêntica: três prioridades inegociáveis para CISOs

James Robinson (*)

As ameaças relacionadas à IA evoluíram mais rápido ao longo do último ano do que a maioria das empresas consegue acompanhar, e não há muito tempo para recuperar esse atraso. Não estamos nos preparando para um mundo agêntico, nós já estamos vivendo nele.

Os agentes de IA já atuam dentro dos ambientes corporativos, alguns desenvolvidos por nossas próprias equipes, outros operados ou manipulados por invasores. Eles tomam decisões em velocidade e escala sem precedentes. Ainda estamos começando a compreender essas ameaças, enquanto tentamos administrá-las com um modelo de segurança concebido para um cenário anterior à IA agêntica.

Agora, precisamos substituir esse modelo por uma abordagem que reflita como os agentes – tanto os utilizados pelas empresas quanto os explorados por cibercriminosos – operam, falham e quais recursos podem acessar. É hora de construir as bases de segurança adequadas para um mundo que já é impulsionado por agentes de IA. E, para isso, vejo três prioridades que devem orientar os CISOs durante essa transição.

#1: Construir uma estratégia de segurança para a economia agêntica

Os agentes já estão operando dentro das empresas, muitas vezes sem serem percebidos, e a maioria das equipes ainda não sabe onde nem como a IA agêntica está sendo utilizada. Isso precisa mudar. A segurança na economia agêntica começa pelo conhecimento de todos os agentes presentes no ambiente: o que podem acessar, sob qual identidade operam e quais decisões estão autorizados a tomar. Sem esse inventário, não há como proteger o ambiente de forma eficaz.

No entanto, assim que atingem essa visibilidade, surge um novo desafio: a velocidade. Os agentes são criados, modificados e implementados na mesma velocidade do desenvolvimento de software, geralmente em questão de minutos. Isso significa que a segurança não pode mais atuar apenas após o processo de desenvolvimento. As equipes de segurança precisam incorporar controles diretamente às etapas de criação, testes e implementação dos agentes.

As estruturas tradicionais de governança deixaram de acompanhar esse ritmo. Por isso, as equipes de segurança precisam adotar um modelo automatizado, integrado e contínuo, com aplicação de políticas em tempo real e monitoramento capaz de detectar imediatamente qualquer desvio de comportamento.

#2: Criar um modelo de resposta a incidentes para violações conduzidas por agentes

Historicamente, a maioria das violações de segurança envolvia engenharia social e algum elo humano na cadeia de ataque. Por isso, os processos de resposta a incidentes (IR) foram estruturados em torno do comportamento humano: alguém clicando em um link indevido, acessando um recurso inadequado ou realizando uma alteração que não deveria.

Mas quando um agente executa essas ações, segue uma instrução equivocada ou interpreta um contexto de forma incorreta, esse modelo deixa de funcionar. As empresas precisam de uma abordagem de resposta a incidentes que trate os agentes como atores autônomos, e não como simples extensões dos usuários.

Hoje, nenhuma organização possui um manual completo para lidar com esse cenário. O trabalho começa pela definição de quais evidências são relevantes em uma investigação envolvendo agentes: a cadeia de instruções recebidas, as respostas produzidas pelo modelo, a janela de contexto utilizada, as permissões concedidas e os limites de decisão que foram ultrapassados. Sem registrar essas informações, fica impossível explicar por que um agente se comportou de determinada maneira.

Além disso, os agentes falham de formas diferentes. Eles podem alucinar etapas de um processo, agir com base em contexto incompleto, seguir instruções elaboradas por invasores, extrapolar sua finalidade original ou encadear ações de maneiras que nenhum ser humano faria. Esses comportamentos criam uma categoria inédita de incidentes.

Por isso, os CISOs precisam redefinir o que significa uma resposta eficaz a incidentes. Isso envolve identificar quais pressupostos deixaram de fazer sentido, como reconstruir o comportamento dos agentes e de que forma priorizar incidentes cuja intenção foi gerada por uma máquina, e não por uma pessoa. Ainda não existe um modelo maduro para responder a incidentes envolvendo IA agêntica, mas não podemos esperar que ele apareça. É preciso começar a construí-lo agora.

#3: Incorporar red teaming para IA

As equipes de segurança não conseguem improvisar uma mentalidade voltada para ataques envolvendo inteligência artificial. A maioria dos profissionais de defesa foi treinada para proteger sistemas, e não para pensar como invasores que dedicam seu tempo a descobrir formas de manipular agentes, explorar prompts ou levar sistemas além dos limites para os quais foram projetados.

Por isso, se uma empresa não dispõe de especialistas com experiência real em segurança ofensiva aplicada à IA, deve buscar parceiros que possuam esse conhecimento.

Esses parceiros adotam uma abordagem diferente, passam o tempo tentando comprometer modelos, testando agentes de formas que os defensores normalmente não considerariam e identificando comportamentos que só surgem sob pressão adversária. Compreendem como os invasores pensam porque testam essas técnicas diariamente, de forma segura e controlada.

O red teaming para IA (prática que simula ataques para identificar vulnerabilidades em modelos e agentes antes que sejam exploradas por invasores) também precisa caminhar lado a lado com a resposta a incidentes. Se uma empresa tem dificuldade para entender o comportamento de um agente, a melhor forma de evoluir é simular falhas reais: ataques por injeção de prompts, instruções maliciosas, uso indevido de privilégios, desvios de escopo ou agentes executando ações que ninguém havia previsto. As equipes de segurança devem submeter esses cenários a testes de estresse regularmente, porque, embora muitos deles ainda não tenham ocorrido em larga escala, certamente farão parte da realidade.

Esse trabalho não pode ser pontual. As empresas precisam transformar essa capacidade em uma competência permanente, estabelecendo um processo contínuo para testar o comportamento dos agentes, compreender suas falhas e avaliar se as defesas continuam eficazes quando algo sai do esperado.

Da conscientização à ação

A IA agêntica já está transformando a forma como os ataques acontecem, como os sistemas se comportam e o que se espera das equipes de segurança. A resiliência só virá se deixarmos de esperar por respostas definitivas e começarmos desde já a desenvolver essas capacidades.

As empresas precisam de um modelo de segurança que ofereça aos CISOs visibilidade sobre seus agentes, de uma estratégia de resposta a incidentes capaz de lidar com novos comportamentos e de iniciativas de red teaming para IA que revelem vulnerabilidades antes que elas cheguem aos ambientes de produção.

Nada disso é opcional. A IA agêntica já deixou de ser uma tendência para se tornar parte da realidade das empresas. A discussão já não é mais se essa transformação vai acontecer, mas como preparar a segurança para acompanhá-la. As decisões tomadas pelos CISOs definirão a forma como as empresas vão adotar e governar esses agentes.

(*) CISO da Netskope.

Irlanda: data centers consomem quase tanta energia quanto todas as residências

Os data centers responderam por 23% de todo o consumo de eletricidade da Irlanda em 2025, segundo dados divulgados na semana passada pelo Central Statistics Office (CSO).

Vivaldo José Breternitz (*)

O relatório mostra que o gasto energético dessas instalações subiu para 7.663 GWh em 2025, contra 6.973 GWh em 2024, um aumento de 10% em apenas um ano. No mesmo período, o consumo do restante do país cresceu apenas 2%.

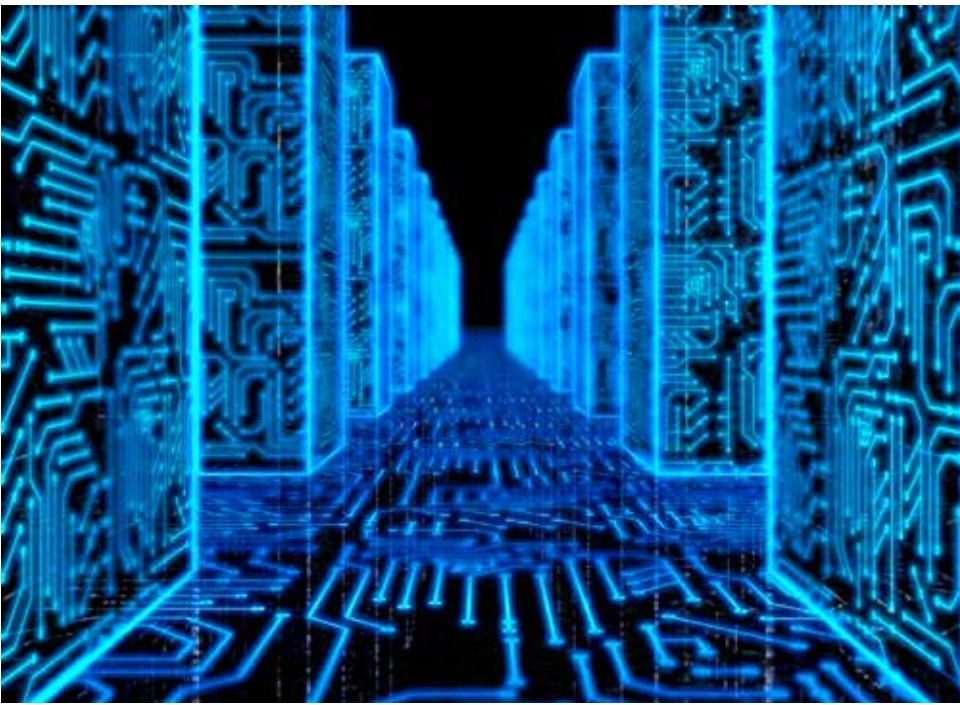
Em um espaço maior de tempo, o salto é ainda mais impressionante: em 2015, os data centers representavam apenas 5% do consumo nacional; em dez anos, houve uma escalada de 360%. No quarto trimestre de 2025, o consumo chegou a 1.991 GWh, contra 291 GWh no primeiro trimestre de 2015, uma alta de 584%.

O consumo dos data centers (23%) já se aproxima do gasto residencial, que inclui casas urbanas e rurais e ficou em 28% do total. A rápida expansão dos data centers, impulsionada pelo boom da inteligência artificial, tem alimentado um debate global: críticos apontam vários problemas, dentre os quais o mais visível é que sua demanda gigantesca de energia pressiona as tarifas dos usuários domésticos

A Irlanda, com cerca de cinco milhões de habitantes, abriga 89 data centers, concentrados principalmente na capital, Dublin, e arredores. A maioria pertence a gigantes como Microsoft, AWS, Google e Meta.

O crescimento acelerado do consumo levou o governo a impor, em novembro de 2021, uma espécie de moratória sobre novas conexões à rede elétrica. Desde então, novos projetos só podem avançar se garantirem geração própria ou se forem instalados fora da região de Dublin.

Mesmo com a medida, o consumo continuou a subir. Em 2024, a Agência Inter-



PhonlamaiPhotos_images_CANVA

nacional de Energia previu que os data centers poderiam chegar a um terço do consumo nacional até 2026, cenário que parece possível.

No fim de 2025, o governo substituiu a moratória por uma nova política de conexão para os novos data centers, exigindo coisas como uso de energia renovável de fontes próprias.

O caso irlandês não é isolado. Pesquisas indicam que o consumo global de eletricidade por data centers deve crescer 26% em 2026. Além da energia, há preocupações com uso intensivo de água e poluição sonora. Nos Estados Unidos, a resistência popular já levou ao cancelamento de mais de 75 projetos de data centers apenas no primeiro trimestre de 2026.

Devemos estar atentos para o fato de que o Brasil vem sendo considerado como um lugar interessante para instalação de novos data centers, especialmente em função de nossos preços de energia serem, ao menos por enquanto, baixos em relação aos praticados no exterior, além de termos legislação ambiental aplicada de forma não muito rigorosa.

Além disso, há muitos políticos apoiando esses novos data centers, colocando-se como arautos do progresso mas não levando em conta que essas estruturas, além dos problemas que causam, geram pouquíssimos empregos de qualidade.

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

Edital busca organizações para projetos que unam dados, IA e saúde mental de crianças e adolescentes

À medida que as necessidades de saúde mental de crianças e adolescentes aumentam em todo o Brasil, a organização global de saúde pública Vital Strategies lançou um desafio nacional para acelerar o uso de dados e inteligência artificial para identificação precoce de riscos e ampliar o acesso ao cuidado. A iniciativa conta com apoio do Google.org em cerca de R\$ 5 milhões.

O “Desafio Dados e IA para a Promoção da Saúde Mental de Crianças e Adolescentes” é uma chamada aberta para organizações que desenvolvem soluções inovadoras e baseadas em dados para prevenir, detectar e responder a riscos de saúde mental entre crianças e adolescentes. As inscrições estão abertas até 03 de agosto, com organizações selecionadas elegíveis para apoio em duas faixas (Faixa A: R\$ 300 mil a R\$ 500 mil; Faixa B: R\$ 600 mil a R\$ 800 mil).

“A inteligência artificial pode servir como uma ferramenta importante para abordar desafios complexos de saúde pública, e acre-

ditamos que suas verdadeiras capacidades são alcançadas quando canalizadas para a transformação social positiva, liderada por especialistas locais”, disse Juliana Bueno, Relações Públicas do Google no Brasil. “Ao unir a inovação tecnológica com políticas públicas, esta iniciativa colabora com a criação de um modelo sustentável para a adoção de IA, que priorize ainda mais o bem-estar humano e a saúde mental dos jovens. O que também justifica o nosso apoio”, acrescentou.

No Brasil, estima-se que 11% a 20% das crianças e adolescentes vivam com alguma condição de saúde mental, mas a dimensão real do problema pode ser ainda maior. Entre 2015 e 2019, os casos notificados de automutilação entre jovens de 10 a 19 anos aumentaram mais de oito vezes. Na Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar (PeNSE), quase 3 em cada 10 adolescentes entrevistados relataram sentir tristeza com frequência. Entre as meninas, mais de 4 em cada 10 relatam tristeza frequen-

te, e 1 em cada 4 disse que a vida não vale a pena ser vivida.

“Em um momento em que as necessidades de saúde mental entre crianças e adolescentes crescem mais rapidamente do que a capacidade dos sistemas de responder, precisamos repensar a forma como monitoramos mudanças, identificamos riscos precocemente e garantimos que o cuidado adequado chegue a tempo”, afirmou Pedro de Paula, Vice-Presidente Sênior de Inovação Global da Vital Strategies. “A inteligência artificial está ampliando a capacidade dos sistemas de saúde pública de enxergar e agir. Quando aplicada de forma responsável e apoiada por sistemas robustos de dados, ela pode transformar informações fragmentadas em ações oportunas capazes de salvar vidas. Este desafio tem como objetivo apoiar soluções com potencial de escalar e garantir que elas cheguem a quem mais precisa (https://www.vitalstrategies.org/resources/dados-e-ia-para-promocao-da-saude-mental-de-criancas-e-adolescentes/).



News@TI

ricardosouza@netjen.com.br

João Appolinário se torna investidor do LiaHub

@João Appolinário, fundador da Polishop, acaba de se tornar sócio-investidor do LiaHub, companhia brasileira de inteligência artificial corporativa criada para ajudar empresas a estruturar, governar e escalar o uso da tecnologia em seus negócios. A entrada do empresário no quadro societário marca uma nova fase para o LiaHub e reforça o avanço da inteligência artificial como pauta estratégica para empresários, executivos e lideranças corporativas. Mais do que uma aposta financeira, o movimento conecta a experiência de Appolinário na aplicação prática de IA em produtos, operações e gestão à proposta do LiaHub de transformar a tecnologia em resultado concreto para empresas.

CBC na Shot Fair Brasil 2026

@A Companhia Brasileira de Cartuchos (CBC) estruturou uma participação robusta na Shot Fair Brasil 2026 por meio de iniciativas focadas no relacionamento e na experiência dos parceiros. Uma das principais frentes será conduzida pelo PRL0 (Programa de Relacionamento com Lojistas), que promoverá homenagens exclusivas no decorrer do evento. A empresa entregará placas de reconhecimento aos três lojistas com melhor desempenho, além de troféus para o Top 10 CBC Partners – Varejo referente a 2025 e ao primeiro semestre de 2026. A Shot Fair Brasil 2026 acontece de 15 a 18 de julho de 2026, das 10h às 20h, no Distrito Anhembi (Av. Olavo Fontoura, 1209, Santana, São Paulo - SP) (https://www.cbcestore.com.br/).

 José Hamilton Mancuso (1936/2017) Responsável: Lilian Mancuso	Laurinda Machado Lobato (1941-2021)	José Leonil Lobato (1939-2026)
Editorias <i>Economia:</i> Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br) <i>Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/ Espaço empresarial:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br) <i>Comercial:</i> comercial@netjen.com.br <i>Publicidade Legal:</i> lilian@netjen.com.br	<i>Webmaster/TI:</i> Fabio Nader; <i>Editoração Eletrônica:</i> Ricardo Souza. <i>Revisão:</i> Maria Cecília Camargo; <i>Serviço informativo:</i> 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	

Empresa adota biometano e reduz em 84% as emissões de gases

Haverá substituição de 100 mil litros de diesel, na frota

A ICC Nutrição Animal – líder global em soluções naturais à base de levedura de cana-de-açúcar para nutrição, saúde, bem-estar e performance animal – está fortalecendo suas ações de ESG (sigla em inglês para os compromissos ambientais, sociais e de governança). A companhia acaba de anunciar um projeto em conjunto com a LOTS Group, empresa do Grupo Scania, referência em logística eficiente e sustentável. A iniciativa envolve o uso de biometano no transporte de levedura entre unidades da empresa no Estado de São Paulo.

Entre as usinas parceiras da ICC Nutrição Animal em todo o Brasil, algumas unidades paulistas foram selecionadas para a operação experimental, que contempla o transporte até todas as plantas da empresa. Para a safra 2026/2027, a expectativa é movimentar mais de 12 mil toneladas de levedura utilizando caminhões movidos a biometano, combustível renovável que contribui para a redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE) e de outros poluentes atmosféricos associados ao transporte rodoviário convencional.



sões de gases de efeito estufa (GEE) e de outros poluentes atmosféricos associados ao transporte rodoviário convencional.

“A adoção do biometano exige uma mudança de mentalidade. Se tentarmos conduzir essa iniciativa apenas pela lógica da logística tradicional, ela não sairá do papel. O fator decisivo para o sucesso é a sinergia e o alinhamento estratégico. Para que o modelo funcione, é necessário construir soluções conjuntas, ajustando processos e custos de forma colaborativa. Trata-se de uma operação que demanda planejamento integrado e uma visão de longo prazo”, ressalta Ricardo Manzoli

Jr., gerente de logística e armazéns da ICC Nutrição Animal.

“Projetos como o da ICC Nutrição Animal mostram que a descarbonização do transporte de cargas no agronegócio brasileiro é uma realidade viável quando há visão de longo prazo e disposição para inovar. Na LOTS, acreditamos que a logística verde só se concretiza por meio de parcerias estratégicas que integrem toda a cadeia, do combustível renovável à operação no campo. O biometano é uma solução madura, disponível e com enorme potencial para transformar o setor”, afirma Pedro Silvestrini, vice-presidente de estratégia e novos negócios da LOTS Group.

Com o projeto, o potencial de descarbonização da ICC Nutrição Animal para a safra 2026/2027 prevê uma redução a partir de 84% nas emissões de GEE nas usinas que fazem parte do projeto, passando de 223,58 toneladas de dióxido de carbono equivalente (CO₂e) para 36,02 toneladas de CO₂e, substituindo aproximadamente 100 mil litros de diesel. Já em relação aos poluentes locais – como óxidos de nitrogênio (NO_x), monóxido de carbono (CO), dióxido de enxofre (SO₂) e material particulado –, a expectativa é de redução de 99%, passando de 2.226 quilos para apenas 31 quilos emitidos pelos caminhões.

O impacto ambiental positivo da iniciativa equivale à contribuição de mais de 22,5 mil árvores – ao longo de um ano – na remoção desses poluentes da atmosfera, de acordo com estimativas da organização não governamental (ONG) SOS Mata Atlântica. Essa quantidade de árvores corresponderia a uma área de vegetação semelhante a 11 campos de futebol.

Começa a ser pago o lote especial de restituição do IRPF

A Receita começou a pagar o lote especial de restituição automática do imposto de renda para pessoa física (IRPF), desde a quarta, 15. Segundo o Ministério da Fazenda, a estimativa é de que aproximadamente 3,5 milhões de contribuintes recebam cerca de R\$ 460 milhões em restituições.

A consulta sobre essa restituição (também conhecida por 'cashback') pode ser feita por meio do portal da Receita Federal no link Meu Imposto de Renda ou pelo

aplicativo Receita Federal. O dinheiro será creditado diretamente na conta vinculada à chave Pix do tipo CPF do contribuinte.

“Têm direito à restituição os contribuintes que não entregaram a declaração de IRPF em 2025 por não estarem obrigados, mas que apuraram valores que os credenciaram para restituição durante o ano de 2024”, informou a Fazenda.

O próximo lote regular está previsto para 31 de julho (ABR).

Mais álcool será misturado à gasolina. Agora são 32%

O Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) aprovou, na terça-feira, 14, o aumento temporário de 30% para 32% no teor obrigatório de etanol anidro misturado à gasolina. Válida por 180 dias, com possibilidade de prorrogação, a medida visa a reduzir a dependência brasileira de combustíveis fósseis importados. Segundo o Ministério de Minas e Energia, a resolução do colegiado permitirá que o Brasil deixe de importar 900 milhões de litros de gasolina por ano e leva em conta a instabilidade do mercado

internacional de petróleo e combustíveis, marcado pela volatilidade no abastecimento global.

“Nesse contexto, a utilização de uma maior parcela de etanol produzido no país busca reduzir a dependência de combustíveis fósseis importados e possibilitar a maior presença desse biocombustível na matriz energética brasileira”, destacou o ministério, acrescentando que a decisão foi respaldada por testes técnicos feitos pelo Instituto Mauá de Tecnologia (ABR).

Mulheres no centro da sustentabilidade: o desafio que as empresas não podem ignorar

Ana Fontes (*)

Nas conversas que venho acompanhando de perto sobre o futuro da sustentabilidade, uma mensagem vem pipocando para mim: ESG cada vez mais sai do território só da reputação e entra cada vez mais na estratégia. Alguns bons debates que participei - desde o CSW70 da ONU, passando pelo Skoll World Forum e pela Brazil Week em Nova York - trouxeram questões de negócios conectados com o tema, como eficiência, inovação e gestão de risco.

Em Nova York, a discussão sobre justiça mostrou que direitos, acesso a recursos e participação nas decisões são condições para sociedades e mercados mais estáveis. Em Oxford, ficou ainda mais evidente que soluções climáticas duradouras nascem quando comunidades e territórios deixam de ser apenas beneficiários e passam a ser protagonistas.

Para o Brasil, essa agenda é uma oportunidade concreta. Temos biodiversidade, potência empreendedora e capacidade de construir respostas locais com relevância global. Mas não haverá transição justa se as mulheres, que já são as maiores provedoras de famílias no Brasil e a maior parte da força de trabalho, sustentando comunidades e boa parte da economia cotidiana, continuarem à margem do capital, da tecnologia e dos espaços de decisão. A pesquisa Empreendedoras e Seus Negócios 2025, do Instituto Rede Mulher. Empreendedora, já mostrava parte da dimensão desse desafio.

A crise climática e a ascensão da tecnologia não são neutras. Elas aprofundam desigualdades já existentes e atingem de forma desproporcional as mulheres, especialmente as negras, indígenas, periféricas, rurais e responsáveis pelo sustento de suas famílias. A ONU Mulheres, por exemplo, estima que, em um cenário climático severo, mais 158 milhões de mulheres e meninas poderão ser empurradas para a pobreza extrema até 2050. Esse é

um alerta social, claro, mas também é um dado econômico e de mercado.

Com a sustentabilidade deixando de ser uma pauta paralela e passando a ser reconhecida como parte das decisões sobre o futuro do negócio, competitividade, resiliência das cadeias produtivas e licença social para operar, olhar para justiça climática do ponto de vista também de gênero se faz urgente. Mas os passos ainda são lentos e por vezes a execução da transição para uma economia mais sustentável fica como batata quente, ou seja, todos sabem a importância e querem seus ganhos, porém nem todos estão colocando de fato a mão na massa.

O ESG não pode ser uma campanha de calendário. Ele precisa aparecer em metas, orçamento, indicadores e governança. Empresas podem começar medindo quantas mulheres, negras e indígenas estão em sua cadeia de valor; ampliando a compra de fornecedores liderados por mulheres; criando acesso a capacitação, tecnologia e capital; e acompanhando resultados por território, raça e gênero. É desse jeito que impacto vira estratégia e valor compartilhado.

Investir em mulheres é inteligência de negócio - seja do ponto de vista de produtividade interna e inovação, como também do ponto de vista de imagem e do próprio mercado. Quando uma mulher aumenta sua renda, ela movimenta a economia local, amplia a segurança de sua família e gera efeito multiplicador na comunidade.

Ao integrar gênero e justiça climática à agenda ESG, as empresas respondem ao tempo em que vivemos, mas também, de fato, constroem futuros mais fortes, inovadores, preparados e desejáveis - para elas e para todos

(*) Ana Fontes é fundadora da Rede Mulher Empreendedora (RME) e atua na interseção entre o setor privado e políticas públicas. É Vice-Presidente do Pacto Global da ONU Brasil e preside o W20, grupo de engajamento do G20 para a pauta de mulheres.

 **MUNDO ESG**

nelson.tucci@netjen.com.br

Formação digital

A ONU Mulheres Brasil irá oferecer uma formação digital gratuita a mulheres em dez capitais brasileiras. As inscrições estão abertas e podem ser feitas até o dia 19 de julho. A formação “Mulher + Tech: Conexão para Novos Começos” inclui letramento digital e uso da tecnologia no dia a dia, segurança e bem-estar no ambiente digital, direito das mulheres, e empregabilidade e empreendedorismo. As aulas serão em formato híbrido, com atividades presenciais e virtuais. Além de gratuito, o programa oferece apoio às participantes: *chip* com internet com validade de 12 meses, auxílio para deslocamento e alimentação, estrutura de cuidado para crianças durante encontros presenciais e, para quem concluir ao menos 75% da formação, um aparelho celular ao final da jornada <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScFi90-wI0jcN7U8FBAjrIdap5edipGeSxDA6vjUKCQ6oqh-gpg/viewform> (ABR).

R\$ 100 Mi

A Movecta anuncia investimento de mais de R\$ 100 milhões para ampliar sua operação no Porto de Suape (PE). Uma das maiores operadoras logísticas do país, diz que a primeira fase do projeto prevê aportes de aproximadamente R\$ 20 milhões para a duplicação da área alfandegada do Centro Logístico e Industrial Aduaneiro (CLIA), ampliando a capacidade operacional da companhia na região nordeste. Com os novos investimentos, a Movecta passará dos atuais 96 mil m² para 180 mil m² de área útil, consolidando-se como a maior operadora retroportuária em área alfandegada do estado.

Assistência evolui

Hospital da Retina nasce com investimento de R\$ 5 milhões em estrutura de alta complexidade em Mato Grosso. A antiga Clínica Verbelo amplia atuação e inaugura uma nova fase como hospital especializado no diagnóstico, tratamento clínico e cirúrgico das doenças da retina. Depois de quase dez anos de atuação como Clínica Verbelo, a instituição inicia uma nova etapa e passa a funcionar como Hospital da Retina, mantendo sua sede em Várzea Grande. A transformação representa um investimento privado de aproximadamente R\$ 5 milhões e amplia a capacidade de atendimento especializado a pacientes com doenças da retina em Mato Grosso. A mudança acompanha o movimento crescente pela demanda por tratamentos cada vez mais complexos.

Casas - El Niño

Com El Niño de forte intensidade previsto para 2026, arquiteta Inaha Paz indaga: nossas casas estão preparadas para os extremos climáticos? Especialista em Neurociência aplicada à arquitetura defende que moradias precisam ser pensadas não apenas para conforto, mas também para adaptação climática, segurança emocional e bem-estar. A confirmação da formação de um novo El Niño pela Organização Meteorológica Mundial (OMM) acendeu um alerta global para os impactos climáticos dos próximos meses. Há 80% de probabilidade do fenômeno se consolidar entre junho e agosto deste ano. Criadora da metodologia Casa Curativa®, Inaha defende que a discussão sobre moradia precisa ir além da infraestrutura física. Segundo ela, eventos climáticos extremos também produzem impactos emocionais, especialmente em populações mais vulneráveis.

 **Empresas & Negócios**

 **NEGÓCIOS em PAUTA**

nelson.tucci@netjen.com.br

Concurso de Monografias

O Instituto Brasileiro de Direito Empresarial (IBRA-DEMP), organização sem fins lucrativos, comunica a abertura do Concurso IBRADEMP de Monografias de Direito Empresarial, nos termos do regulamento. Objetivo é estimular a pesquisa, o debate e a produção acadêmica na área do Direito Empresarial, em âmbito nacional, premiando trabalhos que se destaquem pela inovação, criatividade, pensamento crítico e ineditismo. Para participar do concurso, o/a autor/a deverá apresentar monografia cujo tema central observe o seguinte tema: “O Futuro da Lei das S/A sob a Perspectiva dos seus 50 Anos de Vigência” <https://ibrademp.org.br/Concurso-de-Monografias/>

Decisão coletiva

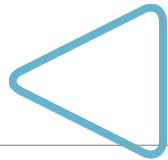
A questão colocada é: decidir sozinho ou construir junto? O limite da decisão coletiva. Este é o desafio proposto a três convidados, pelo site Quantum Criativo no próximo dia 29, às 19h. Durante a live debaterão “Quando vale a pena abrir uma decisão para o coletivo”, “Em quais situações a liderança precisa decidir sozinha”, “Como aproveitar diferentes perspectivas sem perder velocidade”, “O risco do excesso de consenso nas organizações”, “Métodos que ajudam a tomar decisões coletivas mais consistentes”. Aline Birck, executiva de governança, Claudenir Andrade, expert em tecnologia e o festejado Roberto Gonzalez, especialista em governança e ESG, estarão na tela <https://streamyard.com/pal/d/46703723...>

Confiança cai

De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), o índice de confiança do empresariado brasileiro atingiu o menor nível desde a pandemia, neste mês. O Índice de Confiança do Empresário Industrial (ICEI) de julho mostra recuo de 2,3%, em relação a junho passado, saindo de 46,7 para 44,4 pontos. Com isto, há 19 meses o indicador está abaixo da linha dos 50 pontos, que separa a confiança da falta dela. Para a entidade, um período tão prolongado como este pode contaminar o ânimo da atividade industrial no país. “A persistência tende a reduzir o ritmo de produção”, alerta Marcelo Azevedo, gerente de análise econômica da CNI.

ALÔ RH

A OAB Santos promoverá a palestra “A Nova Fronteira da Responsabilidade Organizacional – NR-1, riscos psicossociais e os novos desafios humanos, institucionais e organizacionais do trabalho contemporâneo”. O encontro será ministrado por Mario Lopes, especialista em neurociências, comportamento humano e gestão organizacional, que abordará os impactos da atualização da NR-1, os riscos psicossociais no ambiente de trabalho e os desafios enfrentados por empresas e gestores diante das novas exigências legais e organizacionais. Evento será no dia 22 de julho próximo (terça), às 17h, no Auditório II da OAB santista, à Praça José Bonifácio, 55 – 2º andar – Santos/SP.



A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

O apagão não é de mão de obra. É de imaginação

Há mais de quinze anos, quando eu ainda atuava como executiva de RH, já se falava em “apagão da mão de obra”. O curioso é que a expressão atravessou o tempo quase intacta. Mudaram as tecnologias, as gerações, a forma de consumir, de amar, de aprender e até de existir. Mas o diagnóstico das empresas continua o mesmo.

Falta gente. Será?

A pesquisa do Manpower-Group mostra que 81% das empresas brasileiras relatam dificuldade para encontrar talentos. O dado é real. O problema talvez seja a interpretação.

Porque entre “não encontro pessoas” e “não encontro pessoas que aceitem trabalhar do jeito que sempre trabalhei” existe um abismo.

Talvez não estejamos vivendo um apagão de mão de obra.

Talvez estejamos vivendo um apagão de imaginação organizacional.

As empresas continuam procurando profissionais para um mundo que já deixou de existir.

Enquanto isso, as pessoas mudaram.

Mudaram porque viveram uma pandemia.

Mudaram porque descobriram que trabalhar 14 horas por dia não impede um burnout.

Mudaram porque perceberam que salário compra muita coisa, mas não compra tempo de vida.

Mudaram porque passaram a perguntar algo que antes parecia quase uma afronta:

“Vale a pena?”

Essa talvez seja a pergunta mais revolucionária do mercado de trabalho contemporâneo.

A resposta das empresas, entretanto, continua frequentemente parecida com a do início do século XX.

- Mais controle.
- Mais presença.
- Mais processo.
- Mais vigilância.
- Mais comando.

Como se estivéssemos tentando resolver um problema de 2026 com ferramentas emocionais da Revolução Industrial.

O paradoxo fica ainda mais interessante quando olhamos para dentro de casa.

Criamos filhos para questionarem.

- Para terem autonomia.
- Para dizerem “não”.
- Para buscarem propósito.
- Para não aceitarem relações abusivas.

Mas, quando eles chegam ao mercado de trabalho, esperamos exatamente o contrário.

- Que não questionem.
- Que aceitem.
- Que não peçam flexibilidade.
- Que não perguntem o porquê.
- Criamos cidadãos para o século XXI e insistimos em oferecer empresas desenhadas para o século XIX.

Depois chamamos isso de “falta de comprometimento”. Talvez seja apenas excesso de coerência.

Há outro detalhe que costuma passar despercebido.

Nunca tivemos tantos indicadores de sofrimento relacionados ao trabalho.

- Burnout.
- Absenteísmo.
- Presenteísmo.
- Rotatividade.

Afastamentos por saúde mental.

A própria NR-1 avança ao reconhecer oficialmente os riscos psicossociais no ambiente de trabalho. Ainda assim, muitas organizações parecem preocupadas em provar que cumprem a norma, quando a pergunta realmente importante seria outra:

O que, exatamente, na nossa forma de trabalhar está adoecendo as pessoas?

Existe uma diferença enorme entre documentar um problema e transformá-lo.

Assim como existe uma diferença enorme entre fazer diversidade e produzir pertencimento.

Entre medir clima e construir confiança.

Entre oferecer bem-estar e criar condições para que ele exista.

Isso exige uma mudança desconfortável.

Porque obriga lideranças a abandonar uma ideia sedutora:

A de que o problema está sempre na geração seguinte.

É muito conveniente dizer que «ninguém quer trabalhar».

Mais difícil é perguntar:

Quem ainda gostaria de permanecer neste modelo?

Aliás, talvez a pergunta correta nem seja por que falta gente.

Talvez seja:

Por que tanta gente decidiu que esse jogo já não vale o prêmio?

Não acredito que estejamos diante de uma crise de trabalhadores.

Estamos diante de uma crise de modelos mentais.

As pessoas chegaram primeiro ao futuro.

Boa parte das organizações ainda está tentando convencê-las a voltar.

A história mostra que isso nunca funciona por muito tempo.

Porque tecnologia muda rápido.

Mercados mudam rápido.

Pessoas mudam mais devagar. Mas, quando mudam, não costumam voltar atrás.

Depois que enxergamos outra possibilidade de viver, trabalhar e existir, é muito difícil fingir que não vimos.

E talvez seja justamente aí que esteja o verdadeiro apagão.

Não de talentos.

Nem de mão de obra.

Mas da capacidade de imaginar organizações onde pessoas não precisem desligar uma parte de si para conseguir bater o ponto.

Porque, se o trabalho continua exigindo que alguém deixe a própria humanidade na catraca para entrar na empresa, talvez a referência já não seja o escritório.

Seja a série **Ruptura (Severance)**.

E quando uma distopia começa a parecer um manual de gestão, talvez não sejam as pessoas que tenham se perdido no caminho. Talvez tenha sido o próprio trabalho.

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

Reforma tributária: o pequeno empresário tem até setembro para decidir seu destino no Simples Nacional

A reforma tributária está em pleno avanço, mas, para muitos empreendedores, ainda parecia estar em um horizonte distante

Rafael Pandolfo (*)

A Resolução CGSN nº 186, publicada em abril de 2026, veio mudar essa percepção. O seu objeto é duplo: de um lado, antecipa para setembro de 2026 a opção anual pelo Simples Nacional – procedimento que, até então, ocorria em janeiro do respectivo exercício –, com efeitos para o ano-calendário de 2027; de outro, regulamenta a opção semestral pelo regime regular do IBS e da CBS, permitindo ao contribuinte apurar esses novos tributos pela sistemática da não cumulatividade plena, sem precisar sair do Simples Nacional para os demais tributos.

Essa mudança, portanto, vai muito além do calendário. O empresário deverá decidir se recolherá o IBS e a CBS – os novos tributos que substituirão ISS, ICMS, PIS e Cofins – dentro da guia unificada (DAS) ou pelo regime regular, no chamado regime híbrido. Na prática, quem já é optante do Simples e está em situação regular poderá acessar o portal em setembro de 2026 para optar pelo recolhimento fora da guia única. Quem não fizer essa opção permanecerá com ambos os tributos dentro do DAS. Trata-se de uma decisão estratégica, com efeitos diretos sobre a carga tributária, a competitividade e a posição da empresa na cadeia produtiva.



Rafael Pandolfo, advogado tributarista.

A não cumulatividade plena do IBS e da CBS introduz uma variável que o regime simplificado jamais enfrentou. No novo sistema, o crédito transferido ao cliente corresponderá apenas ao montante efetivamente recolhido pelo fornecedor optante. Hoje, as empresas tomam créditos de PIS e Cofins de 9,25% sobre o valor da nota fiscal, independentemente do regime tributário do fornecedor. Com a nova sistemática, empresas no Simples Nacional gerarão créditos significativamente menores.

Esse efeito atinge sobretudo as empresas que vendem para outras empresas. Os optantes pelo Simples que atuam no modelo B2B deverão rever suas políticas de preço e apresentar valores mais competitivos que os players sujeitos ao regime regular de apuração desses novos tributos. Para esses negócios, a impossibilidade

de transferir crédito integral pode significar perda de contratos ou da margem de lucro. Já para quem vende ao consumidor final, como salões de beleza, restaurantes, pequenos comércios, o crédito não interfere na decisão de compra, e a permanência no Simples tradicional tende a continuar sendo a alternativa mais vantajosa.

Por isso, a nova sistemática confere ao contribuinte a possibilidade de optar pelo recolhimento do IBS e da CBS pelo regime regular, mantendo os demais tributos no Simples. A escolha feita em setembro valerá para o primeiro semestre de 2027 e poderá ser cancelada até novembro de 2026. Essa decisão, porém, não admite resposta genérica: depende da cadeia de fornecedores, do perfil dos clientes, da margem operacional e do setor de atuação. Cada empresa é um caso.

Os números revelam a dimensão do que está em jogo. Dados recentes da Receita Federal indicam que o Simples Nacional reúne mais de 7,3 milhões de microempresas e empresas de pequeno porte, o equivalente a cerca de 28,6% do total de empresas ativas no país. Estão atrás somente dos microempreendedores individuais (MEIs), que somam mais de 16 milhões, representando 63% de todos os negócios formais. Juntos, esses regimes abarcam a ampla maioria do tecido empresarial brasileiro.

Segundo pesquisas do Sebrae, em 2025 as micro e pequenas empresas responderam por 80% dos empregos formais gerados no Brasil, totalizando mais de um milhão de novas vagas. Por isso, qualquer alteração que afete esse universo possui repercussão sistêmica.

O que se coloca agora é a exigência de uma escolha complexa para a qual boa parte dos pequenos empresários precisa estar preparada. O prazo para análise desse novo cenário foi reduzido, o que exigirá ainda mais empenho desses agentes econômicos na definição dos seus regimes tributários.

(*) Formado em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rafael Pandolfo é advogado tributarista, doutor em Direito Tributário pela PUC-SP e especialista em direito econômico e empresarial pela FGV.

Sua empresa usa toda tecnologia que paga?

Só em 2025, o Ministério da Gestão identificou R\$ 831 milhões em desperdícios nos contratos de TI do governo federal.

Nos últimos meses, chefes financeiros, jurídicos e de operações passaram a questionar contratos assinados há anos, fornecedores nunca auditados e licenças de software que ninguém sabe se ainda estão sendo usadas. O gatilho mais recente veio do setor público: em janeiro de 2026, o TCU aprovou uma auditoria ampla sobre contratos de TI da administração federal após identificar superfaturamento sistemático, incluindo um caso em que um software vendido como solução personalizada tinha mais de 90% de similaridade com códigos já existentes em outros órgãos. Segundo o Ministério da Gestão e Inovação, só em 2025 a revisão de 37 contratos de TI gerou uma economia de R\$ 831 milhões antes mesmo das licitações começarem.

“Quando uma empresa chega até nós, a primeira coisa que fazemos é mapear o que ela está pagando de verdade. E o que encontramos, quase

sempre, surpreende: contratos duplicados, serviços contratados e não utilizados, fornecedores que entregam menos do que foi acordado e ninguém percebeu porque nunca houve uma revisão formal. O problema não é a tecnologia em si. É que a maioria das organizações cresceu em ritmo acelerado, digitalizando processos ao longo do caminho, sem parar para checar se o que estava sendo contratado ainda fazia sentido”, afirma João Neto, CEO da Unentel.

A resposta do mercado não tem sido apenas cortar, tem sido reorganizar com critério. Empresas estão passando pente fino em toda a cadeia, da infraestrutura de rede e dispositivos até cibersegurança e comunicação, mapeando sobreposições, ociosidade e risco exposto. Nesse processo, o modelo TaaS substitui a compra tradicional de equipamentos por acesso contínuo à tecnologia com suporte e gestão embutidos. Segundo relatório da Grand View Research, o mercado global de Security as a Service já ultrapassa US\$ 17 bilhões e deve chegar a US\$ 55 bilhões até 2033.

O que torna essa revisão ainda mais estratégica é a oportunidade que ela abre nas cláusulas. Definir com clareza os níveis de serviço, os critérios de reajuste, a proteção de dados e a propriedade das informações geradas durante o contrato deixou de ser detalhe jurídico e passou a ser vantagem competitiva. Com a LGPD consolidada e o ritmo de auditorias regulatórias aumentando, empresas que aproveitam esse momento para estruturar melhor seus acordos saem na frente, com mais previsibilidade, menos risco e contratos alinhados ao que o negócio realmente precisa hoje.

“A pergunta que toda empresa deveria estar fazendo agora não é ‘quanto estou gastando com tecnologia’, mas ‘o que estou recebendo em troca de cada real que pago’. Contratos bem estruturados, com entregas mensuráveis, responsabilidades claras e modelos flexíveis. A empresa que sabe exatamente o que contratou, o que recebe e o que pode renegociar tem uma capacidade de resposta muito maior quando o mercado muda.”, conclui João Neto.



O cliente não compara seu app com o do concorrente, compara com o iFood

O maior concorrente do aplicativo de uma farmácia não é o aplicativo de outra farmácia. O mesmo vale para supermercados e lojas de suplementos

Guilherme Martins (*)

Na prática, a comparação que o consumidor faz ocorre com plataformas como iFood, Amazon e Mercado Livre, porque são elas que definem a expectativa sobre como uma compra digital deve funcionar.

Essa mudança altera completamente a forma como o varejo deveria pensar seus canais digitais e sua estratégia de app commerce. Muitos gestores ainda tratam o debate como uma escolha entre vender pelo iFood ou investir em um aplicativo próprio, quando os dois canais cumprem funções diferentes. O marketplace existe para conquistar clientes. O aplicativo próprio existe para fazer com que eles voltem. Quando essa diferença não está clara, a empresa investe nos dois e extrai pouco valor de ambos.

Ter um aplicativo próprio, por si só, deixou de ser um diferencial no mobile commerce. Se a experiência não estiver à altura do padrão que o consumidor encontra nas grandes plataformas, o canal tende a ser abandonado. O resultado é que o varejista acaba arcando com o custo de desenvolver e manter um aplicativo que não gera recorrência, enquanto continua dependente do marketplace para vender.

Isso não diminui a importância do iFood. Muito pelo contrário. O marketplace



TARIK KZILKAYA, CANVA

oferece algo extremamente difícil de construir sozinho que é a audiência pronta. A plataforma encerrou 2025 com cerca de 60 milhões de clientes ativos, aproximadamente 500 mil estabelecimentos parceiros e uma média de 160 milhões de pedidos em um único mês. Para quem busca ampliar alcance e conquistar novos consumidores, esse volume representa a oportunidade que poucas empresas conseguem criar apenas com canais próprios.

Todo esse alcance, porém, tem um custo. Dependendo do plano contratado, as comissões podem variar entre cerca de 12% e 23%, somadas às taxas de processamento de pagamento e mensalidades, fazendo com que o custo total se aproxime de um quarto do valor de cada pedido. Em alguns casos, o percentual pode ser ainda maior. É um investimento que faz sentido para aquisição de clientes, mas que pesa na margem quando passa a representar toda a operação.

O problema começa quando o marketplace deixa de ser um canal de aquisição e passa a concentrar a maior parte do relacionamento com o consumidor. Quem controla a vitrine, os dados e as regras da plataforma também influencia a frequência de compra, a exposição dos produtos e a fidelização. Além da pressão sobre as margens, o varejista fica mais vulnerável a mudanças de algoritmo, alterações comerciais ou políticas que estão fora do seu controle.

Uma estratégia de app commerce exige uma visão mais madura. Lançar um aplicativo apenas para dizer que a empresa possui um canal direto dificilmente gera resultado. O consumidor só migra quando percebe uma vantagem real, seja pela experiência, por benefícios exclusivos, programas de fidelidade, ofertas personalizadas ou pela facilidade de repetir compras recorrentes com poucos toques.

Em farmácias, supermercados e lojas de suplementos, isso fica ainda mais evi-

dente. Medicamentos de uso contínuo, compras semanais de mercado e a reposição periódica de suplementos criam oportunidades para um relacionamento que vai muito além de uma venda isolada. Conhecer o histórico de consumo e oferecer uma experiência personalizada costuma gerar mais valor no longo prazo do que economizar a comissão de um único pedido.

Não por acaso, mesmo em um setor fortemente dominado pelos marketplaces, canais próprios, como WhatsApp e cartões digitais, representam uma parcela relevante do faturamento das operações de delivery. O dado mostra que, quando a experiência faz sentido, o consumidor está disposto a comprar diretamente da marca.

A estratégia mais eficiente, portanto, não é substituir um canal pelo outro. O iFood acelera a descoberta e amplia o alcance. O aplicativo próprio fortalece o relacionamento, melhora a rentabilidade e cria as condições para que a recompra aconteça de forma natural.

Sem dúvida, a pergunta mais importante não é se vale mais a pena vender pelo iFood ou investir em um aplicativo próprio. A questão é outra: quando esse cliente voltar para fazer a próxima compra, quem será dono dessa relação?

(*) Cofundador da Eitri, plataforma que construiu a terceira geração de app commerce SaaS no Brasil. - E-mail: eitri@nbpress.com.br.

A Mente do Cliente

Neiva Mendes (*)



O cérebro do cliente + a inteligência artificial e uma certeza: a experiência continua sendo humana

Recentemente, eu participei do SMART CUSTOMER 2026, um dos eventos de CX mais importantes do Brasil. O congresso consolidou, mais uma vez, seu papel como um dos principais fóruns brasileiros para discutir o futuro da Experiência do Cliente, reunindo lideranças, especialistas, empresas e cases que estão transformando o mercado.

Nesta 14ª edição, o tema central foi fantástico: "A Experiência é Humana: Onde pessoas e tecnologia geram valor." Tive a honra de participar do painel "O Cérebro do Cliente: O que realmente decide uma experiência", mediado pela executiva Cintia Rodrigues, ao lado do Dr. Billy Nascimento, uma das maiores referências brasileiras em neurociência aplicada ao comportamento.

Billy nos mostrou, com profundidade científica, como o cérebro interpreta emoções, esforço, memória e tomada de decisão. Minha contribuição foi trazer a perspectiva prática: como transformar esse conhecimento em decisões de negócio, experiências melhores e indicadores capazes de orientar organizações na construção de relações com seus clientes.

Ao longo dos últimos anos, na Blue6ix, analisamos milhões de interações entre clientes e empresas. Hoje, processamos cerca de 1,5 milhão de interações por mês e, em nossa história, já ultrapassamos a marca de 150 milhões de interações analisadas. Essas análises nos conduziram a uma conclusão que compartilhei durante o painel: o cliente raramente abandona uma empresa por causa de um único grande problema. Ele abandona pelo acúmulo de pequenos desgastes, que consomem energia cognitiva.

Esse pode ser um dos maiores aprendizados que a neurociência traz para o Customer Experience: não basta desenhar jornadas, aplicativos ou sistemas eficientes, precisamos desenhar experiências que respeitem o funcionamento do cérebro humano.

Um outro aspecto chamou muito minha atenção durante o congresso. Se há alguns anos discutíamos transformação digital, hoje o debate é outro. A pergunta deixou de ser: "Como usar Inteligência Artificial?" e passou a ser: "Como usar Inteligência Artificial para potencia-

lizar relações humanas?" Essa mudança de ponto de vista apareceu em diversos painéis, cases e discussões, a tecnologia deixou de ser protagonista.

O verdadeiro diferencial está na capacidade de utilizá-la para reduzir esforço, aumentar confiança e tornar as experiências mais significativas para as pessoas. Isso ficou ainda mais evidente durante a cerimônia do Prêmio SMART CUSTOMER 2026, que reconheceu organizações que estão atuando na experiência do cliente por meio de inovação, cultura, dados e inteligência aplicada.

Saio do evento com três prêmios que muito nos orgulham, mas, acima de tudo, com uma convicção ainda maior: estamos entrando em uma nova fase do Customer Experience. Uma fase em que compreender o comportamento humano deixa de ser um diferencial e passa a ser uma obrigação para qualquer organização.

Os dados mostram o que aconteceu, a Inteligência Artificial acelera análises e amplia nossa capacidade de processamento, mas nenhuma tecnologia é capaz de substituir aquilo que continua sendo exclusivamente humano: compreender contexto, interpretar emoções e construir confiança. Afinal de contas, o que realmente decide uma experiência não é a tecnologia, é a interpretação que o cérebro faz dela e, possivelmente, esse seja o maior desafio e maior oportunidade das organizações nos próximos anos: usar a IA como alavanca, sem esquecer que quem sente, lembra e decide continua sendo uma pessoa.

Na Blue6ix, escolhemos trilhar esse caminho há bastante tempo. Mais do que desenvolver tecnologia para Customer Experience, temos nos dedicado a compreender, medir e transformar comportamento humano em inteligência para os negócios. Estamos construindo, dia após dia, um verdadeiro laboratório de Inteligência Comportamental aplicada à Experiência.

Porque acreditamos que o futuro não pertence às empresas que terão mais dados, pertence às empresas que compreenderão melhor as pessoas.

(*) Presidente do Conselho e sócia-fundadora da Blue6ix Tecnologia (neiva.mendes@blue6ix.com.br).

Edital de Intimação prazo de 20 dias. Proc. 0002694-80.2026.8.26.0405, Cumprimento de Sentença. O Dr. Bruno Paes Straforini, Juiz de Direito da 2ªVC do Foro de Osasco/SP, Faz Saber a **Guiliano Augusto da Silva**, que nos autos de cumprimento de Sentença ajuizado por **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda.**, foi deferida a sua intimação por edital para que efetue o pagamento do valor de R\$83.368,47 que deverá ser devidamente atualizado até a data do efetivo pagamento, no prazo de 15 dias, (art.513,§2º, IV, CPC) a fluir após os 20 dias supra, sob pena de multa e Honorários de 10 % (art.523, §1º, CPC), podendo oferecer impugnação, no prazo de 15 dias (art.525 CPC). Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais

AS PUBLICAÇÕES LEGAIS
NOS JORNAIS SÃO DATADAS E
AUTENTICADAS, SEM MARGEM
PARA ALTERAÇÃO POSTERIOR
DO CONTEÚDO DIVULGADO.

AFINAL, O JORNAL É LEGAL.



UN

cenp

Fórum da
Autorregulação
do Mercado
Publicitário

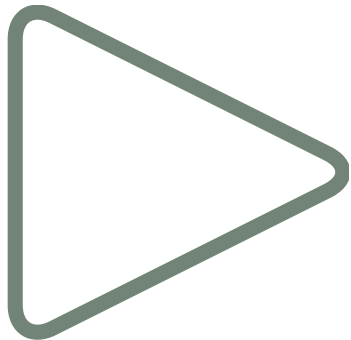
ANJ ASSOCIAÇÃO
NACIONAL
DE JORNAIS

abra
legal

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA
DAS AGÊNCIAS E VEÍCULOS
ESPECIALIZADOS EM
PUBLICIDADE LEGAL

adJORIBR
JORNAL DO INTERIOR





A produção de uva no estado de Goiás saiu de 1.516 toneladas em 2020 para 3.264 toneladas em 2024, segundo números do Panorama da Viticultura no Brasil (2020–2024), realizado pela Embrapa. Os números podem parecer pequenos frente ao estado campeão de cultivo da fruta, o Rio Grande do Sul, mas representam uma grande conquista para a região Centro–Oeste, que até poucos anos atrás, não explorava essa monocultura devido ao seu bioma, o Cerrado.

Segundo dados da Associação Nacional de Produtores de Vinho de Inverno (Anprovin), atualmente o estado de Goiás é responsável pela produção de 7% do vinho no Brasil.

Até 1960, a produção da uva no país – que tem como finalidade chegar ao consumidor como produto in natura, suco ou fermentados (vinhos e espumantes) – ficou restrita à região Sul e Sudeste, devido ao clima temperado e com baixas temperaturas que favoreciam o ciclo da uva. Mas no final do século passado, a expansão do cultivo chegou até em climas tropicais graças ao desenvolvimento da poda dupla.

EXPANSÃO DO CULTIVO



PRODUÇÃO DE UVA DOBRA EM QUATRO ANOS EM GOIÁS

Sector de produtos frescos acelera transformação

O primeiro semestre de 2026 consolidou uma mudança estratégica no setor brasileiro de frutas, flores, legumes, verduras e ovos (FFLVO). Pressionado pela necessidade de resolver perdas operacionais, alcançar eficiência logística e responder às mudanças no comportamento do consumidor, o segmento acelerou investimentos em inteligência comercial, inovação e conveniência, posicionando os produtos frescos como uma das principais alavancas de rentabilidade do varejo alimentar.

Encontros promovidos pela International Fresh Produce Association (IFPA) e debates em fóruns do setor evidenciaram uma nova visão sobre frutas, flores, legumes e verduras dentro dos supermercados. A categoria deixou de ser tratada apenas como uma seção operacional e passou a ocupar espaço estratégico para fidelização, diferenciação e geração de margem.

“Estamos vivendo uma mudança importante no setor,” afirma Valeska Ciré. “O FFLVO deixou de ser visto apenas como categoria de abastecimento e passou a ocupar espaço estratégico dentro do varejo alimentar. Hoje existe compreensão clara de que o setor é fundamental para suprir as mudanças de comportamento do consumidor e suas demandas, refletindo no potencial de resultado no ponto de venda.”

Porto de Paranaguá investe R\$ 6,8 bilhões e expande conexões com a Alemanha

Claudio Neves / GCOM Portos do Paraná



Com localização estratégica e infraestrutura sólida, o Porto de Paranaguá tem se consolidado como um hub fundamental para o comércio entre o Brasil e a Alemanha. O porto não apenas atrai o interesse de empresas alemãs, mas também eleva a competitividade dos produtos paranaenses no mercado europeu, por meio de investimentos contínuos e uma agenda de modernização e sustentabilidade.

Em um processo de transformação, com R\$ 6,8 bilhões já contratados para expandir sua capacidade operacional e modernizar sua infraestrutura, o Porto tem como objetivo otimizar acessos e fortalecer a transformação digital. Com isso, alinha suas operações às exigências dos mercados globais. "Esses investimentos garantirão mais previsibilidade e eficiência, atendendo aos padrões internacionais de qualidade exigidos pela Europa", afirma Felipe Gama, Diretor de Tecnologia e Desenvolvimento Empresarial da Portos do Paraná.

Além disso, o Porto de Paranaguá tem mostrado resultados concretos, especialmente no setor agroindustrial. Em 2024, exportou 457.969 toneladas de farelo de soja para a Alemanha, com US\$ 184 milhões em valor FOB, segundo a Portos do Paraná. Já em 2025, a exportação da commodity aumentou para 558 mil toneladas; no entanto, o valor FOB foi de US\$ 184,8 milhões, justificado pelas fortes variações cambiais e dos preços de mercado. No total, em 2025, o

volume de mercadorias exportadas para a Alemanha superou 700 mil toneladas, alcançando US\$ 406,5 milhões em valor FOB.

A transformação digital tem sido um pilar essencial na busca por aprimoramento da eficiência. Utilizando um sistema de gestão fornecido pela SAP, o Porto de Paranaguá modernizou seus processos, aumentando a transparência e a rastreabilidade das operações. "A força operacional e a redução de ineficiências ao longo do ciclo de exportação são fundamentais para garantir a competitividade no mercado europeu", explica Felipe Gama.

O porto também se adapta às exigências ambientais e regulatórias do mercado europeu, principalmente no setor agroindustrial. "Implementamos medidas estruturais e sanitárias rigorosas para atender a todas as exigências de segurança alimentar, rastreabilidade e prevenção de contaminação cruzada", detalha Gabriel Vieira, Diretor de Operações.

Entre as principais práticas estão a certificação ISO e GMP+ Feed Safety Assurance, a classificação de 100% das cargas na recepção e no embarque, o controle automatizado de pesagem e sistemas informatizados de rastreabilidade, a aplicação de salmonelocida nas cargas quando exigido pela União Europeia, além de governança operacional auditável, com verificação formal e periódica dos produtos exportados.

Proirriga apresenta redução de recursos disponíveis

O Governo Federal anunciou, em julho, o valor de R\$525,1 bilhões destinado à Agricultura Empresarial como parte do Plano Safra 2026/2027, um aumento de apenas R\$ 9 bilhões (1,7%) em relação ao ciclo anterior. O montante anunciado pelo Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa) é destinado para linhas de crédito, incentivos e políticas agrícolas para médios e grandes produtores.

Para Cristiano Trevizam, diretor comercial da Lindsay Brasil, líder mundial em irrigação para o agronegócio, a reação inicial do mercado tende a ser negativa, impulsionada pela frustração com a redução limitada das taxas e pelo corte no volume anunciado. “Essa reação é majoritariamente baseada em sentimento, e não em fundamentos estruturais. Na prática, trata-se de um plano neutro em termos reais, sinalizando restrição fiscal, e não estímulo”, afirma.

Para o executivo, o anúncio acaba com a incerteza de produtores rurais, já que muitos postergavam decisões de investimento à espera do Plano Safra. Segundo ele, deve haver uma normalização gradual da atividade de compras nos próximos meses, ainda que sem uma aceleração relevante. Apesar disso, ele destaca que o campo já tem buscado outros mecanismos de financiamento.

Destaque I

Reprodução



Cartilha com diretrizes e boas práticas para o uso de drones de pulverização

O Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Vegetal (Sindiveg), em parceria com entidades representativas do agronegócio brasileiro, promoveu o lançamento oficial da Cartilha de Drones de Pulverização, publicação voltada à disseminação de informações técnicas, boas práticas operacionais e orientações sobre o uso correto, seguro e responsável da tecnologia no campo. O material esclarece mitos e verdades relacionados à tecnologia e apresenta orientações sobre segurança operacional, critérios técnicos de aplicação, produtividade, eficiência e responsabilidade no uso dos produtos aplicados. A publicação também destaca que os drones de pulverização estão inseridos em um ambiente regulatório rigoroso, envolvendo diferentes órgãos responsáveis pela operação aérea, aplicação de produtos e segurança das atividades agrícolas (sindiveg.org.br/cursos).

Destaque II

CJ Selecta



Alessandro Reis é CEO da CJ Selecta.

Aquicultura sustentável avança no Chile e fortalece demanda por insumos certificados

O Chile, um dos maiores produtores de salmão do mundo, vive um momento de transformação na aquicultura, impulsionado pela crescente demanda internacional por alimentos produzidos com responsabilidade ambiental, rastreabilidade e transparência. O avanço dos critérios ESG nas cadeias globais de proteína animal tem levado o setor chileno a ampliar investimentos em soluções sustentáveis, certificações e inovação, especialmente na nutrição aquícola. Nesse cenário, a CJ Selecta, produtora brasileira de Concentrado Proteico de Soja (SPC), óleo de soja, lecitina, etanol de soja e fertilizantes organominerais, amplia sua aproximação com o mercado local ao desenvolver iniciativas voltadas à promoção de soluções sustentáveis para a cadeia aquícola, em colaboração com a Mesa Redonda da Soja Responsável (RTRS), referência global em certificação de soja responsável (<https://responsiblesoy.org/>).

Embalagens que contribuem para reduzir perdas no hortifruti

A Trombini participa da 19ª edição do Encontro Nacional sobre Fruticultura de Clima Temperado (ENFRUTE), um dos principais eventos da fruticultura brasileira, realizado entre os dias 28 e 30 de julho, no Parque da Maçã, em Fraiburgo (SC). O encontro reúne produtores, pesquisadores, cooperativas, empresas e especialistas para discutir inovação, tecnologia e boas práticas voltadas à produção de frutas e hortaliças. Paralelamente, acontece também o III Seminário Catarinense de Olericultura (SEMCO). A participação da Trombini reforça a atuação da companhia no segmento de hortifruti, que representa atualmente 18% de sua receita. Terceira maior indústria produtora de embalagens de papel do Brasil, a empresa desenvolve soluções em papelão ondulado projetadas para atender às necessidades da cadeia de frutas, legumes e verduras, contribuindo para a proteção dos alimentos, a eficiência logística e a redução de perdas durante o transporte e o armazenamento.

Mercado global de pecuária de precisão deve atingir R\$ 67 bilhões até 2030

Produzir mais leite já não depende apenas de genética, alimentação e manejo. Sensores, automação e análise de dados passaram a desempenhar um papel cada vez mais importante na produtividade das fazendas brasileiras. Não é por acaso que dados indicam que o mercado global de pecuária de precisão deve alcançar US\$ 12,12 bilhões até 2030 (cerca de R\$ 67 bilhões/MarketsandMarkets). "A fazenda está cada vez mais próxima do conceito de uma indústria conectada", avalia Marcos Stoppa, diretor da Reymaster Materiais Elétricos (<https://www.reymaster.com.br/>).

Orbia amplia rede de parceiros e anuncia novo cliente no setor agroquímico

A Orbia, maior plataforma digital integrada do agronegócio brasileiro, anuncia a entrada da Orvix Agroquímica em seu programa de fidelidade. A parceria fortalece a estratégia de diversificar benefícios e consolidar a fidelização como motor de retenção e crescimento no setor (<https://www.orbia.ag/>).

Pão de Queijo Canastra quer ampliar presença no mercado



Com raízes em Piumhi, na Serra da Canastra, o Pão de Queijo Canastra vem consolidando sua presença no mercado brasileiro ao unir tradição, ingredientes de origem e um modelo de negócio que valoriza a autenticidade da gastronomia mineira. A empresa preserva até hoje o compromisso com a qualidade que marcou sua origem. Cada pão de queijo leva aproximadamente 40% de queijo Canastra artesanal, produzido por fornecedores da região, além de ingredientes naturais selecionados.

OPINIÃO

Bezerros mais pesados começam antes do nascimento

Edwann de Brito Gois (*)

A pecuária de corte brasileira vive uma transformação silenciosa.

A máxima de que “a fazenda que emprenha cedo desmama pesado” nunca fez tanto sentido quanto agora. Mais do que genética ou nutrição isoladamente, o que define o resultado final em quilos de bezerro desmamado é a integração entre reprodução, sanidade e manejo de precisão.

Com o avanço das biotecnologias, como a Inseminação Artificial em Tempo Fixo (IATF) e a Transferência de Embriões em Tempo Fixo (TETF), os produtores passaram a acelerar o ganho genético e elevar a produtividade dos rebanhos. No entanto, um ponto crítico ainda separa propriedades medianas das mais eficientes: o planejamento adequado da estação de nascimentos.

Em períodos chuvosos, a maior pressão de patógenos e a incidência de moscas podem elevar os desafios sanitários enfrentados pelos bezerros recém-nascidos. Diarreias neonatais, pneumonias, onfalites e miases comprometem a saúde, o ganho de peso e, em casos mais severos, a sobrevivência dos animais.

A consequência é clara: menos quilos de bezerros desmamados, menor eficiência produtiva e impacto direto na rentabilidade da fazenda.

Por outro lado, propriedades que concentram nascimentos em épocas de menor desafio operam em um ambiente sanitário mais favorável, reduzindo riscos e criando melhores condições para o desenvolvimento dos animais desde o início da vida.

Se o nascimento é estratégico, a sanidade é determinante para a continuidade do processo. O manejo correto nas primeiras horas de vida define o futuro produtivo do animal.

Rondas sanitárias frequentes na maternidade, desinfecção adequada do umbigo, controle efetivo de miases,

intervenção precoce em casos de diarreia e pneumonia e programas vacinais bem estruturados formam uma base importante para prevenir perdas nessa fase.

A vacinação estratégica de vacas gestantes, definida de acordo com a orientação do médico-veterinário e os desafios sanitários de cada propriedade, contribui para a transferência de imunidade via colostro e para a proteção do bezerro nos primeiros dias de vida.

Além disso, a fase pré-desmama exige atenção redobrada com vacinação contra clostridioses e outras enfermidades, controle parasitário interno e externo e suplementação mineral e vitamínica. A integração entre protocolos reprodutivos, vacinação estratégica de matrizes e bezerros, controle de parasitas e suplementação ajuda a reduzir perdas e a criar condições para que os animais expressem melhor seu potencial desde os primeiros dias de vida.

O resultado depende da definição de um programa compatível com os desafios sanitários, o calendário reprodutivo e o sistema de produção de cada propriedade.

Na prática, isso se traduz em um único indicador que realmente importa: mais quilos de bezerro desmamado por vaca exposta ao ano.

A pecuária que lidera resultados hoje não é apenas mais intensiva — é mais inteligente. Ela entende que reprodução define o calendário, sanidade protege o investimento, nutrição sustenta o desempenho, tecnologia potencializa o resultado e, principalmente, que o sucesso começa antes mesmo do nascimento do bezerro.

Em um cenário de margens cada vez mais pressionadas, a pergunta que fica para o produtor é direta: a fazenda está apenas produzindo ou também está protegendo os ganhos construídos desde a gestação?

(*) Coordenador de Território Pecuarista Tocantins.

Vinícola da Mantiqueira lidera TerraOlivo 2026

A Vinícola Essenza conquistou três medalhas Grand Prestige Gold no TerraOlivo International Olive Oil Competition Awards 2026, uma das principais competições internacionais dedicadas ao azeite extravirgem. Divulgado nesta segunda-feira (13), o resultado coloca a produtora da Serra da Mantiqueira como a representante da Região Sudeste com o maior número de medalhas Grand Prestige Gold nesta edição do concurso pelos azeites Mantikir Summit Premium, Mantikir Coratina e Mantikir Grappolo

Realizada em Israel, a competição reuniu 214 produtores de 18 países, premiou 626 azeites e concedeu 787 distinções entre diferentes categorias. O concurso reúne anualmente produtores de diferentes origens em uma avaliação baseada em critérios físico-químicos e sensoriais do azeite extravirgem.

Para Herbert Sales, proprietário da Vinícola Essenza, o resultado reúne o desempenho de diferentes azeites produzidos a partir de variedades e



características distintas cultivadas na Serra da Mantiqueira. "Receber três medalhas Grand Prestige Gold na mesma edição do TerraOlivo tem um significado especial porque demonstra que não foi apenas um azeite reconhecido, mas um conjunto de processos desenvolvidos ao longo da safra. Cada variedade responde de maneira diferente ao clima, ao ponto de colheita e ao processamento, e ver três rótulos alcançando esse reconhecimento mostra consistência em todo o processo produtivo", explica (<https://www.essenzastore.com.br/>).

Inadimplência recorde no agronegócio ameaça sustento

Serasa Experian aponta que arrendatários têm a maior taxa de inadimplência de todo o agronegócio; advogada explica por que contratos mal redigidos podem custar caro a proprietários rurais

O agronegócio brasileiro fechou 2025 com R\$ 54 bilhões em dívidas negativadas e uma inadimplência que já atinge 8,2% do setor, segundo levantamento da Serasa Experian — o maior patamar dos últimos anos. Dentro desse cenário, um grupo específico concentra o risco mais alto de todos: os arrendatários rurais, com taxa de inadimplência de 9,9%, superior até à registrada entre grandes proprietários e produtores de médio e pequeno porte. Na prática, isso significa que milhares de famílias que vivem de renda de terra arrendada correm o risco real de passar um ano inteiro sem receber um único centavo.

O modelo de pagamento é o que torna esse tipo de inadimplemento especialmente severo. Diferentemente de outras dívidas do agronegócio, diluídas em parcelas ou renegociadas ao longo do ano-safra, boa parte dos contratos de arrendamento prevê pagamento único e anual — e os valores envolvidos não são pequenos. Em regiões agrícolas consolidadas, o hectare arrendado costuma ser negociado entre R\$ 1.200 e R\$ 3.500 ao ano, podendo superar essa faixa em áreas de maior produtividade. Isso significa que um proprietário com uma área de porte médio pode depender de um único pagamento anual de centenas de milhares de reais para sustentar sua família — e ficar completamente sem alternativa financeira caso esse valor não seja honrado. "Há proprietários que vivem exclusivamente dessa renda e recebem um único pagamento por ano. Quando esse valor não é honrado, o prejuízo é monstruoso, porque a pessoa passa um ano inteiro sem nenhuma fonte de sus-



Paulina Caiado, advogada especialista em direito civil e agrário.

“O que realmente transforma um simples atraso em prejuízo irreversível é a ausência de multa prevista em contrato, a redação confusa e a falta de documentação capaz de comprovar o inadimplemento.

tento", afirma Paulina Caiado, advogada especialista em direito civil e agrário.

Por trás do avanço da inadimplência estão fatores que já são conhecidos do setor: perdas climáticas, aumento no custo dos insumos e oscilação de preços das commodities. Mas, segundo Paulina, existe um agravante silencioso que tem multiplicado o prejuízo de proprietários rurais: contratos frágeis. "O que realmente transforma um simples atraso em prejuízo irreversível é a ausência de multa prevista em contrato, a redação confusa e a falta de documentação capaz de comprovar o inadimplemento. É exatamente isso que separa um proprietário que consegue reaver o que é seu de outro que perde a disputa mesmo estando com a razão", alerta a advogada.

Os números da Serasa expõem a dimensão do problema também sob o recorte regional: a inadimplência rural chega a 12,5% no Norte do país, mais que o dobro dos 5,7% registrados no Sul, região beneficiada pelo uso mais expressivo de seguro agrícola e pela força das cooperativas locais. O contraste reforça a tese de que gestão de risco — inclusive jurídica — é hoje tão determinante quanto o clima ou o preço da commodity para a saúde financeira de quem vive da terra.

Para Paulina Caiado, o momento exige uma mudança de postura por parte de proprietários rurais. "Esse é um assunto profundamente vinculado à economia atual, e a tendência é que continue crescendo. Quem ainda trata o contrato de arrendamento como uma formalidade está exposto a um risco que pode comprometer a renda de um ano inteiro de trabalho", conclui.

Agricultura brasileira avança em tecnologia, mas uso de dados ainda é desafio

A agricultura brasileira avançou no uso de tecnologias, mas ainda enfrenta dificuldades para transformar os dados coletados em decisões de manejo, especialmente nas pequenas propriedades. O tema esteve entre os destaques do primeiro dia do 11º Congresso Brasileiro de Agricultura de Precisão e Digital (ConBAP) e da 17ª International Conference on Precision Agriculture (ICPA), iniciados nesta segunda-feira (13), no Centro de Eventos da PUCRS, em Porto Alegre (RS).

O presidente da Associação Brasileira de Agricultura de Precisão e Digital (AsBraAP), Márcio Albuquerque, ressaltou o caráter histórico da realização conjunta dos dois encontros durante a cerimônia de abertura. Segundo ele, esta é a primeira vez que a principal conferência mundial da área ocorre fora da América do Norte. Afirmou ser uma honra para o Brasil sediar o evento e agradeceu à International Society of Precision Agriculture (ISPA) pela confiança depositada na AsBraAP para organizar o encontro. Albuquerque destacou que a escolha de Porto Alegre possui um simbolismo especial.

Albuquerque também destacou que a AsBraAP completa dez anos de atuação em 2026. Conforme o presidente da Associação, nesse período, a entidade vem conectando profissionais e contribuindo para o desenvolvimento da agricultura de precisão no Brasil. Ao se dirigir aos participantes, o dirigente enfatizou que o congresso foi concebido como um ambiente para a troca de experiências, a apresentação de desafios e a demonstração da evolução tecnológica do setor.

O presidente da International Society of Precision Agriculture, Steve Phillips, destacou que a realização da primeira edição da conferência fora da América do Norte representa um marco para a entidade. Considerado uma das referências internacionais em agricultura de precisão, ele afirmou que levar o encontro para outro continente era um objetivo discutido há anos pela organização.



Presidente da International Society of Precision Agriculture, Steve Phillips

Segundo Phillips, a decisão de internacionalizar o evento foi tomada há cerca de dois anos, apesar dos desafios envolvidos na iniciativa. Ele atribuiu a realização da conferência à parceria estabelecida com a AsBraAP e às demais instituições envolvidas na organização.

Phillips também ressaltou que a realização da conferência fora da América do Norte integra um processo mais amplo de internacionalização da ISPA. De acordo com ele, a entidade reformulou suas diretrizes e ampliou a estrutura de governança, com a criação de cargos de liderança e representações regionais.

Como resultado das mudanças, a diretoria da sociedade passou a contar com representantes de todos os continentes, ampliando em 25% a representatividade global da organização. "Esse avanço reflete não apenas o crescimento do número de

associados, mas também o maior engajamento da comunidade científica, a participação dos membros e a qualidade das contribuições técnicas voltadas ao desenvolvimento da agricultura de precisão", declarou.

Em sua palestra, Márcio Albuquerque abordou o atual momento da agricultura brasileira. Inicialmente, mostrou que o Brasil era importador de alimentos até meados da década de 1960. Essa realidade começou a mudar a partir dos anos 1970, com o avanço da pesquisa agropecuária e a criação de instituições como a Embrapa. Albuquerque também citou o Rio Grande do Sul entre os estados que passaram a adotar tecnologias na produção de alimentos, posteriormente expandidas para outras regiões do país. "Cada vez mais, a agricultura de precisão e digital vem se inserindo nesse processo a partir da integração entre produtores rurais, pesquisadores, empresas e entidades governamentais", destacou.

Brasil fortalece sua defesa sanitária com entrega oficial do Banco Nacional de Antígenos para Febre Aftosa

No dia 17 de julho, autoridades do Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), do Instituto de Tecnologia do Paraná (TECPAR) e da Biogénesis Bagó participarão da cerimônia oficial de entrega do Banco Nacional de Antígenos para Resposta Emergencial à Febre Aftosa, uma estrutura estratégica criada para fortalecer a capacidade brasileira de prevenção e resposta rápida diante de eventuais emergências sanitárias.

A cerimônia será realizada na unidade industrial da Biogénesis Bagó, em Garín, Argentina, onde está instalada a estrutura responsável pela conservação dos antígenos destinados ao Brasil, dentro de um modelo que reúne inovação tecnológica, capacidade industrial e cooperação institucional em benefício da defesa agropecuária nacional. O Banco Nacional de Antígenos representa um importante avanço para a infraestrutura de

biossegurança do país e integra a estratégia brasileira de preparação para emergências envolvendo a febre aftosa. O projeto foi desenvolvido por meio da parceria entre o TECPAR, instituição pública responsável pelo programa, a Biogénesis Bagó, referência mundial em biotecnologia aplicada à saúde animal, e o MAPA, responsável pela coordenação das políticas nacionais de defesa sanitária animal.



designer491_CANVA



QUAL A MELHOR ESTRATÉGIA DE M&A QUANDO O TEMA É INOVAÇÃO?

Com volume global de M&A próximo a US\$ 4,8 trilhões em 2025, especialistas da Zaxo M&A Partners analisam os fatores que orientam a escolha entre desenvolvimento interno e aquisição de tecnologia e soluções prontas

Construir inovação internamente ou adquirir empresas que já desenvolveram determinada tecnologia ou solução de mercado. A escolha, conhecida no mercado como “Build or Buy”, se tornou uma das decisões estratégicas mais recorrentes nas áreas de investimento corporativo, inovação e fusões e aquisições.

Levantamentos da Aon, em parceria com TTR Data e Datasite, mostram que, em 2025, as transações dispararam: foram realizadas 1.877 transações no país entre janeiro e dezembro, somando US\$ 56,41 bilhões (cerca de R\$ 293 bilhões, na cotação atual), sinalizando estabilidade no mercado mesmo em um ambiente de juros elevados.

Enquanto isso, o volume global de transações movimentou entre US\$ 4,3 trilhões e US\$ 4,8 trilhões em 2025, ante US\$ 3,3 trilhões no ano anterior, 20% acima da média de dez anos, de US\$ 3,9 trilhões. O volume se manteve estável, e as grandes transações (acima de US\$ 10 bilhões) ganharam destaque, configurando um dos maiores volumes da história recente de transações corporativas, segundo relatório anual de fusões e aquisições da Bain & Company.

Dentro dessa lógica de crescimento e posicionamento competitivo, as empresas avaliam se o caminho mais eficiente para inovar passa pelo desenvolvimento interno ou pela aquisição de empresas que já tenham soluções - tecnológicas ou não, clientes e equipes estruturadas.

“Build or Buy é uma decisão estratégica recorrente nas empresas, frequentemente utilizada quando o tema é inovação e a escolha entre desenvolver internamente ou adquirir soluções prontas, já validadas e com presença de mercado”, afirma Jefferson Nesello, sócio-diretor da Zaxo M&A Partners, boutique especializada em fusões e aquisições que já participou de mais de 140 projetos, acumulando mais de R\$ 7,5 bilhões em transações estruturadas.

“Essa escolha envolve fatores como velocidade de entrada no mercado, custo de desenvolvimento, acesso a talentos e risco tecnológico - como a gente costuma dizer M&A quase sempre compra ‘tempo’”, complementa.

Acompanhe com detalhes: Quando inovar dentro de casa (Build)

Na estratégia Build, a empresa desenvolve suas próprias soluções, geralmente por meio de equipes de pesquisa e desenvolvimento, laboratórios tecnológicos ou parcerias com universidades e centros de inovação.

“Esse modelo costuma ser adotado quando a tecnologia é considerada central para o posicionamento estratégico da companhia”, explica Nesello.



Jefferson Nesello

Entre as principais vantagens do Build estão o controle sobre propriedade intelectual, o alinhamento cultural com a organização e a possibilidade de desenvolver soluções específicas para o modelo de negócio.

“Build funciona melhor quando a empresa tem cultura forte de desenvolvimento e capacidade interna de inovação - e sobretudo está acostumada ao processo de errar enquanto aprende a construir. Caso contrário, o risco é gastar tempo e recursos tentando reinventar algo que possivelmente o mercado já desenvolveu - o que inevitavelmente gerará frustração e não alcance de resultados”, afirma.

Mas o caminho também traz desafios. O desenvolvimento interno tende a ser mais lento, exige investimentos e depende da disponibilidade de talentos especializados.

“O desenvolvimento interno tende a oferecer mais controle sobre tecnologia e propriedade intelectual, mas normalmente exige mais tempo e recursos. Em alguns casos, o mercado evolui mais rápido do que a capacidade de desenvolvimento da empresa”, destaca.

Empresas de diferentes setores utilizam essa estratégia para desenvolver tecnologias consideradas estratégicas. A Apple, por exemplo, passou a desenvolver seus próprios chips e processadores para reduzir dependência de fornecedores e aumentar o controle sobre o desempenho de seus dispositivos.

No Brasil, companhias como a Ambev investiram no desenvolvimento interno de plataformas digitais como a solução B2B BEES e o app Zé Delivery, utilizadas para ampliar a digitalização da relação com bares, restaurantes e consumidores.

A Embraer também adotou esse caminho ao criar a Eve Air Mobility, empresa dedicada ao desenvolvimento de aeronaves elétricas de decolagem vertical, derivada de projetos tecnológicos desenvolvidos internamente.

Comprar para acelerar (Buy)

Na estratégia Buy, empresas optam por adquirir companhias (e até mesmo gente - o famoso “acqui-hiring”) que já possuam tecnologia, produtos ou presença de mercado. Nesse caso, o principal benefício é acelerar a entrada em novos mercados ou acessar competências que levariam anos para serem construídas internamente.

“Quando uma empresa compra outra, ela não está apenas adquirindo tecnologia ou soluções. Ela compra também clientes, equipe, conhecimento acumulado e posicionamento competitivo com acesso a competências tecnológicas já testadas”, diz Leonardo Grisotto, sócio da Zaxo M&A Partners.

Entre as vantagens mais citadas nesse modelo estão o acesso imediato a tecnologias já validadas; a redução do risco tecnológico; aquisição de

equipes especializadas e conhecimento acumulado; e a incorporação de clientes e participação de mercado.

“Quando a empresa opta por Buy, ela acelera o processo de inovação. Em vez de desenvolver algo ao longo de vários anos, ela incorpora uma solução que já passou por testes de mercado e já possui base de clientes”, afirma Grisotto.

Um modelo de transação associado a esse tipo de estratégia é o chamado acqui-hiring, quando empresas adquirem startups principalmente para incorporar suas equipes de engenharia ou tecnologia.

Diversas companhias utilizaram aquisições para expandir suas operações. O Mercado Livre, por exemplo, realizou uma série de aquisições ao longo da última década para fortalecer áreas como logística, pagamentos e comércio eletrônico.

No setor de saúde, o grupo Fleury realizou mais de 30 aquisições ao longo dos últimos anos, enquanto a Rede D’Or ampliou presença nacional por meio de mais de 40 aquisições hospitalares, consolidando uma estratégia de crescimento baseada em consolidação de mercado.

Qual a melhor decisão?

Segundo os executivos da Zaxo, as decisões de Build ou Buy geralmente estão associadas a motivações estratégicas específicas. Entre os fatores que levam empresas a vender negócios ou buscar sócios estão a ausência de sucessão na gestão; a incompatibilidade de interesses societários; a necessidade de capitalização para expansão; a reestruturação de capital; a realocação de investimentos; e a mudança de foco estratégico.

Do lado dos compradores, os objetivos mais comuns incluem a entrada em novos mercados; a expansão geográfica; aquisição de novos clientes; ganho de escala; o acesso a novas tecnologias; a diversificação de portfólio; e a verticalização de operações.

“Cada operação de M&A responde a uma lógica estratégica específica. Em alguns casos, a venda ocorre por questões societárias ou sucessórias, em outros por necessidade de capitalização ou mudança de estratégia”, explica Grisotto.

Integração e riscos nas aquisições

Embora aquisições possam acelerar o acesso a tecnologia e mercados, o processo também envolve riscos. Um dos principais desafios está na integração cultural e operacional entre as empresas.

Estudos acadêmicos apontam que, em alguns casos, aquisições podem resultar em redução da intensidade de pesquisa e desenvolvimento, especialmente quando há pressão por redução de custos ou perda de talentos-chave após a integração.

Outro fenômeno discutido na literatura econômica é o das chamadas “killer acquisitions”, quando empresas adquirem concorrentes ou tecnologias emergentes para interromper projetos potencialmente competitivos.

“A aquisição só gera inovação quando existe aderência tecnológica e estratégica entre as empresas. Caso contrário, a integração pode acabar reduzindo o potencial de desenvolvimento tecnológico”, afirma Nesello.

Na prática, muitas empresas adotam estratégias combinadas. Nesse modelo, companhias desenvolvem internamente tecnologias consideradas centrais para o negócio e recorrem a aquisições para acelerar entrada em novas áreas ou incorporar competências específicas.

“Hoje é comum observar empresas combinando Build e Buy dentro de uma mesma estratégia de inovação. O desenvolvimento interno protege diferenciais competitivos, enquanto aquisições aceleram a expansão para novos mercados ou tecnologias”, destaca. “O importante é entender que M&A não é apenas uma transação financeira. É uma ferramenta estratégica para reposicionar a empresa no longo prazo.”

A Petrobras é um exemplo desse modelo. A companhia mantém centros próprios de pesquisa voltados à exploração offshore, ao mesmo tempo em que investe em startups de energia por meio de iniciativas de venture capital corporativo.

“Cada transação tem sua própria lógica estratégica”, resume o executivo da Zaxo. “Mas, no fundo, a pergunta sempre é a mesma: qual é o caminho mais eficiente para crescer, construir ou comprar? E a resposta, cada empresa tem a sua” (<https://www.zaxogroup.com/>).