



“COMPRAR TEMPO E DEIXAR DE SER SOLITÁRIO”

## GOVERNANÇA CORPORATIVA DESTRAVA TRANSAÇÕES DE M&A E ELEVA VALUATION DE MÉDIAS EMPRESAS

➡➡ [Leia na página 8](#)

## Produtores rurais passam por nova organização fiscal com Reforma Tributária

Entre as regras, exigência de CNPJ para quem fatura acima de R\$ 3,6 milhões muda rotina no campo

A Reforma Tributária começa a produzir efeitos práticos no dia a dia do agronegócio brasileiro e já acende um alerta importante para produtores rurais que faturam acima de R\$ 3,6 milhões por ano. Eles precisam se formalizar como pessoa jurídica para se adequar às novas regras de tributação sobre o consumo.

A mudança está ligada à criação do IBS (Imposto sobre Bens e Serviços) e da CBS (Contribuição sobre Bens e Serviços), tributos que substituem impostos atuais e passam a incidir de forma mais ampla e padronizada. Os produtores que hoje operam como pessoa física e ultrapassam o limite de faturamento serão automaticamente enquadrados como contribuintes desses novos tributos, o que exige inscrição em CNPJ e uma nova estrutura de gestão.

Segundo o advogado tributarista Rodrigo Totino, sócio gestor do MBT Advogados Associados, o impacto será direto e imediato na rotina do campo.

“Grande parte dos produtores rurais no Brasil ainda atua como pessoa física. Com a reforma, quem fatura acima de R\$ 3,6 milhões por ano passa a ser obrigatoriamente contribuinte de IBS e CBS, o que exige a abertura de um CNPJ e uma mudança completa na forma de gerir o negócio”, explica.

Hoje, muitos produtores de médio porte operam com baixo nível de formalização, focando apenas na declaração anual do Imposto de Renda. Esse cenário tende a mudar rapidamente.

“A mudança vai exigir mais organização, controle e profissionalização. O produtor vai precisar compreender melhor suas receitas, despesas, guardar documentos e, principalmente, operar com fornecedores que emitam nota fiscal”, afirma Totino.



Rodrigo Totino

“Grande parte dos produtores rurais no Brasil ainda atua como pessoa física. Com a reforma, quem fatura acima de R\$ 3,6 milhões por ano passa a ser obrigatoriamente contribuinte de IBS e CBS, o que exige a abertura de um CNPJ e uma mudança completa na forma de gerir o negócio.”

Outro ponto central da reforma é o sistema de créditos e débitos tributários, típico de tributos sobre consumo. Isso significa que o produtor poderá descontar créditos de impostos pagos na aquisição de insumos, mas, para isso, precisará manter uma gestão fiscal muito mais rigorosa.

“O produtor vai ter que começar a pensar como empresa e precisará de um contador mais presente no dia a dia. Certamente, uma assessoria jurídica também contribuirá para entender como aproveitar créditos

de IBS e CBS. É uma mudança cultural relevante”, diz.

A medida cumpre o objetivo claro do governo de reduzir a informalidade no setor.

“A reforma busca trazer mais transparência e formalização, especialmente para o pequeno e médio produtor. Isso muda o contexto, porque tira muita gente de uma zona mais informal e coloca dentro de um sistema estruturado”, completa o especialista.

Para o setor de cooperativas, o impacto também deve ser relevante, já que mudanças na tributação sobre consumo afetam diretamente a forma como operações internas e distribuição de resultados são estruturadas.

A recomendação é que produtores e cooperativas comecem desde já a revisar sua estrutura, avaliar a necessidade de abertura de CNPJ e buscar orientação técnica para evitar riscos e aproveitar oportunidades dentro do novo modelo.

O cronograma de transição tem as seguintes datas:

- Novembro de 2026: neste mês, está previsto que a Receita Federal disponibilize o novo sistema de inscrição unificado. O cadastro deverá ser 100% digital, rápido e automatizado via plataforma RedeSim.
- Até 31 de dezembro de 2026: fim do período de testes e transição. Até essa data o produtor rural pode continuar emitindo seus documentos fiscais eletrônicos normalmente usando o modelo atual, de Inscrição Estadual vinculada ao CPF.
- 1º de janeiro de 2027: a data marca o início da obrigatoriedade plena. A partir deste dia, o CNPJ alfanumérico passa a ser estritamente exigido para a validação e emissão de notas fiscais. Quem não estiver regularizado ficará impedido de emitir documentos e transportar mercadorias legalmente.

### Reforma Tributária vai mudar a maneira como as empresas brasileiras enxergam o capital de giro

Com a chegada do Split Payment, modelo que separará automaticamente os tributos no momento do pagamento, empresas precisarão rever uma prática histórica do mercado: utilizar o intervalo entre a venda e o recolhimento dos impostos como fôlego para o fluxo de caixa.

Para informações sobre o

MERCADO  
FINANCEIRO

faça a leitura do  
QR Code com seu celular



### Tecnologia não salva empresa mal liderada

Nunca houve tanta tecnologia disponível para empresas quanto agora. Inteligência artificial, automação, análise de dados, computação em nuvem e plataformas capazes de integrar toda a operação prometem aumentar produtividade, reduzir custos e acelerar decisões.

### A IA está criando empresas mais eficientes e clientes menos fiéis

A adoção acelerada de inteligência artificial em vendas, atendimento e comunicação corporativa aumenta a produtividade, mas especialistas alertam para um risco crescente: a perda de conexão humana nas relações comerciais.

### Franquias consolidam espaço entre brasileiros que querem empreender

Pesquisa inédita com mais de 15 mil operadores revela alto índice de aprovação no setor e reforça o formato como alternativa estruturada para quem quer ter o próprio negócio.

### Negócios em Pauta

Jeferson Soldi



### Últimos dias para vinícolas inscreverem amostras na Avaliação Nacional de Vinhos

A Associação Brasileira de Enologia (ABE) prorrogou até hoje, 22 de julho o prazo para inscrição de amostras na XXXIV Avaliação Nacional de Vinhos – Safra 2026. A decisão busca ampliar a participação de vinícolas de diferentes regiões produtoras do país naquela que é considerada a maior degustação de vinhos de uma mesma safra do mundo. A edição deste ano integra a programação comemorativa dos 50 anos da entidade e reforça o momento de expansão vivido pela vitivinicultura brasileira, hoje presente em mais de 15 estados. As inscrições podem ser realizadas pelo site da Avaliação Nacional de Vinhos ([www.anvinhos.com.br](http://www.anvinhos.com.br)). Nesta edição, podem ser inscritos vinhos finos secos da Safra 2026, elaborados com variedades Vitis vinifera, distribuídos em seis categorias: Base para Espumante, Brancos Não Aromáticos, Brancos Aromáticos, Rosés, Tintos Jovens e Tintos. O regulamento também contempla vinhos elaborados com uvas de 2025 em regiões brasileiras de dupla poda e viticultura tropical.

➡➡ [Leia a coluna completa na página 3](#)

### News@TI

FGV CDMC

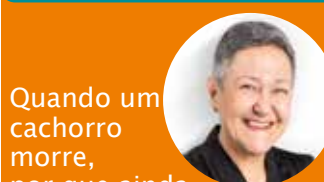


### 32ª Edição do Fórum Regional de Geração Distribuída – Centro-Oeste 2026

@O Grupo FRG Mídias & Eventos, em parceria com as principais entidades do setor, tem o orgulho de apresentar a 32ª Edição do Fórum Regional de Geração Distribuída (GD), que será realizada em Campo Grande/MS - 17 e 18 de setembro de 2026, reunindo os protagonistas do mercado de energia solar e fontes renováveis em um só lugar. Este grande encontro será um espaço estratégico para debater os desafios, tendências e oportunidades da geração distribuída, com foco em inovação, tecnologia e expansão do setor solar fotovoltaico no Brasil e no mundo. Mais do que um evento, o Fórum GD é uma plataforma de conhecimento e conexões, com palestras ao vivo, conteúdos exclusivos e momentos de interação entre empresas, especialistas e profissionais da área. Um ambiente pensado para fomentar negócios, inspirar ideias e impulsionar o crescimento sustentável do setor.

➡➡ [Leia a coluna completa na página 2](#)

### A Mente do Cliente



Quando um cachorro morre, por que ainda precisamos justificar a nossa dor?

Neiva Mendes

➡➡ [Leia na página 5](#)

### A Outra Sala



A terceirização da vida psíquica

Ana Luisa Winckler

➡➡ [Leia na página 4](#)



# Emprestar o CPF pode prejudicar o cedente. Existe arrependimento

Seis em cada 10 brasileiros já fizeram isso

Redação

Sabe aquela situação em que você é levado pela solidariedade e ajuda um amigo, ou o amigo do amigo, “emprestando” o número do seu CPF para contrair uma dívida? Então, quem já passou por isso sabe bem a dor de cabeça que pode originar. De acordo com o Serasa, mais de 34% que fizeram isso acabaram arrebrandando suas finanças.

Emprestar o nome ainda é uma prática comum entre os brasileiros e também um risco relevante para a saúde financeira. Levantamento da Serasa em parceria com a plataforma de pesquisa Opinion Box mostra que seis em cada dez pessoas já cederam o CPF para terceiros. Entre elas, 34% acabaram endividadas após o não pagamento da dívida. Deu ruim de verdade.

A mesma pesquisa revela que o empréstimo de nome



RefAPress, CANVA

raramente acontece de forma impessoal. Na maior parte dos casos, a decisão está diretamente ligada a relações de confiança, especialmente com familiares e amigos. Ainda assim, a experiência deixa marcas: quase três em cada dez brasileiros que já passaram por essa situação afirmam que não fariam o mesmo novamente.

O alerta se torna ainda maior diante do atual cenário econômico. Com milhões de brasileiros enfrentando dificuldades para honrar compromissos financeiros, o risco de inadimplência

segue elevado e torna as decisões relacionadas ao crédito ainda mais delicadas. Ou seja, muitas vezes a situação independe do desejo de honrar o compromisso e imprevistos fazem com que se largue “a bomba na mão” de quem cedeu.

“Quando uma pessoa empresta o CPF para terceiros, ela assume integralmente a responsabilidade pela operação. Mesmo que exista confiança entre as partes, qualquer atraso ou inadimplência recai sobre quem colocou o nome no contrato”, explica Carlos

Barbosa, especialista financeiro e diretor de negócios da Cooperemb.

## Crédito consciente

Segundo o especialista, antes de colocar uma obrigação financeira em seu nome para beneficiar outra pessoa, é fundamental analisar a capacidade de pagamento da operação, as condições do contrato e os possíveis impactos no próprio orçamento.

“Muitas pessoas enxergam esse gesto apenas como uma ajuda momentânea, mas não consideram que uma eventual inadimplência pode afetar o score de crédito, limitar o acesso a financiamentos e gerar um desequilíbrio importante nas finanças”, alerta, destacando que a Cooperemb (www.cooperemb.com.br) disponibiliza, em sua plataforma, conteúdos sobre uso consciente do crédito, planejamento financeiro e organização do orçamento.

## Operação lastreada em crédito judicial

A GCB Investimentos acaba de lançar uma nova operação lastreada em crédito judicial, já reconhecido definitivamente pela Justiça. Disponível a partir de R\$ 1 mil, o ativo tem prazo estimado de 48 meses e rentabilidade projetada de 32% ao ano. Desde 2023, a companhia já estruturou 49 emissões dessa natureza, com mais de R\$ 130 milhões ofertados a investidores.

“Os créditos judiciais são uma alternativa para investidores que buscam diversificar suas carteiras com ativos cujo desempenho não está diretamente ligado às oscilações dos mercados tradicionais”, diz Julio Antunes, diretor de Special Situations da GCB Investimentos.

O potencial de retorno decorre, principalmente, do prazo esperado para recuperação dos valores, da qualidade das garantias e das caracte-

terísticas da fase de execução judicial. A expansão dessa vertical também aparece nos números da companhia. Somente no primeiro semestre deste ano, a GCB estruturou 14 emissões, que totalizam R\$ 66,1 milhões ofertados, volume superior ao registrado em todo o ano de 2025, quando foram realizadas 27 emissões que somaram R\$ 56,7 milhões.

“O mercado de crédito privado amadureceu e os créditos judiciais deixaram de ser operações pontuais para se consolidarem como uma frente relevante da nossa plataforma”, afirma Julio Antunes, diretor de Special Situations da GCB Investimentos. E completa: “O ativo disponibilizado pela GCB é decorrente de uma operação de cédulas de crédito bancário que já transitou em julgado, ou seja, não existe mais discussão sobre a existência da obrigação”.

## Tarifaço pode ter efeito limitado

O tarifaço imposto pelos Estados Unidos sobre produtos brasileiros deve provocar efeitos limitados sobre a balança comercial do Brasil. No entanto, setores da indústria sentirão o impacto, embora as medidas do governo Donald Trump afetem apenas 18% das exportações nacionais para o mercado estadunidense.

Segundo especialistas ouvidos pela Agência Brasil, as áreas que sofrerão mais com perdas de competitividade são segmentos que exportam bastante aos Estados Unidos e têm dificuldades para remanejar mercados. Entre os setores afetados, estão máquinas, aço, alumínio, calçados e automóveis.

No primeiro semestre de 2026, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (Mdic), o Brasil importou US\$ 1,5 bilhão do mercado estadunidense a mais do que exportou. O déficit do Brasil e superávit para os Estados Unidos mantém-se, apesar do encolhimento do comércio bilateral desde o ano passado (ABR).

## A experiência do cliente começa quando a compra termina

Anita Bataglin (\*)

Existe uma pergunta que costumo fazer sempre que discutimos experiência do cliente: em que momento, de fato, começa a relação entre uma marca e seu consumidor?

Durante muito tempo, acreditamos que ela terminava na confirmação do pagamento. Afinal, era ali que a venda acontecia.

Depois de mais de 15 anos trabalhando com e-commerce, operações e tecnologia, posso dizer que essa visão ficou para trás. A compra representa apenas o início da experiência.

É no pós-compra que o consumidor forma sua percepção sobre uma marca.

Ele observa se recebe informações claras, se consegue acompanhar seu pedido, se encontra ajuda quando precisa, se a entrega acontece como prometido e, principalmente, como a empresa reage quando algo foge do esperado. É nesse momento que nasce a confiança.

Os consumidores também enxergam dessa forma. Segundo a Salesforce, 80% afirmam que a experiência oferecida por uma empresa tem o mesmo peso que seus produtos e serviços. E, de acordo com a Wunderman Thompson Commerce, 76% dizem que a experiência de entrega influencia diretamente sua decisão de comprar novamente.

Esses números mostram que experiência do cliente deixou de ser responsabilidade exclusiva do atendimento ou do marketing. Ela passou a ser construída por toda a operação.

Ao longo da minha carreira, tive a oportunidade de atuar em diferentes lados do ecossistema do comércio eletrônico. Essa vivência me mostrou que muitas empresas ainda investem grandes esforços para encantar antes da venda, mas encontram dificuldades justamente na etapa que mais influencia a fidelização.

Não é raro vermos campanhas impecáveis sendo prejudicadas por uma comunicação falha no pós-compra.

Para o consumidor, pouco importa quantos sistemas existem nos bastidores. Ele enxerga apenas uma marca. Quando algo dá errado, a responsabilidade é sempre da empresa com quem escolheu comprar.

Por isso, acredito que uma operação eficiente também é uma estratégia de experiência do cliente. Isso significa investir em integração entre áreas, comunicação transparente, acompanhamento em tempo real, processos de troca simplificados e capacidade de antecipar problemas antes que eles se transformem em reclamações.

Tecnologia tem um papel fundamental nessa evolução.

Hoje conseguimos utilizar dados para prever atrasos, automatizar atualizações, reduzir incertezas e tornar toda a jornada mais fluida. Não se trata apenas de eficiência operacional. Trata-se de reduzir ansiedade. Quem compra online quer mais do que rapidez. Quer previsibilidade.

Na prática, a melhor experiência muitas vezes é aquela que nem chama atenção. O pedido chega no prazo, todas as informações estão disponíveis e o consumidor simplesmente segue sua rotina sem precisar entrar em contato com a empresa.

Quando isso acontece, existe um enorme trabalho acontecendo nos bastidores.

Costumo dizer que uma boa operação é quase invisível para quem compra. Mas seus resultados aparecem claramente: maior confiança, melhor percepção da marca e consumidores que voltam porque sabem que podem confiar.

Em um mercado onde produtos e preços se tornam cada vez mais semelhantes, acredito que a experiência continuará sendo o principal elemento de diferenciação. E essa experiência não termina na compra. Ela começa exatamente quando o cliente decide confiar na promessa que a marca acabou de fazer.

(\*) Anita Bataglin é CRO da Unlock.

 **Empresas & Negócios**

www.netjen.com.br



### Farmácias

A Decminas, braço de distribuição do Grupo Superno, firmou parceria com a Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias - Febrafar, entidade com mais de 70 redes associadas e sua afiliada, Farmarcas, administradora de 12 bandeiras farmacêuticas. Pelo acordo, a Decminas passa a ser parceira comercial dessas redes associadas em Minas Gerais e na Bahia. A expectativa do Grupo é encerrar 2026 com faturamento de R\$ 5,1 bilhões, com crescimento da Decminas de 34,3% sobre o ano anterior. Historicamente concentrada em perfumaria, higiene e beleza, a Decminas vem entrando em novas categorias, como alimentos, bebidas e lubrificantes, e agora farma.

### Fundos

Os fundos de investimento registraram a maior captação para um primeiro trimestre dos últimos cinco anos. Segundo dados da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA), foram R\$ 159,2 bilhões em novos aportes nos três primeiros meses deste ano, com o montante sendo impulsionado pela expectativa de juros mais estáveis, inflação sob maior controle e retomada da confiança dos investidores. “A expectativa de maior estabilidade e confiança na economia aumentou a procura por fundos”, diz explica Claudiner Sanches Junior, da WFlow Investimentos, acrescentando em seguida: “A gestão profissional e a diversificação também contribuíram para esse movimento”. “Eles são uma boa alternativa

para quem não tem tempo ou conhecimento para acompanhar o mercado diariamente. Além da gestão profissional, permitem acessar diferentes ativos por meio de uma única aplicação”, destaca.

### Hospitalidade

Depois de construir uma trajetória que reúne experiência nos setores de hotelaria, gestão de teatros e entretenimento, é ampliada a atuação do Grupo IN com o lançamento da Fun2. A nova marca nasce para oferecer soluções em food service e hospitalidade voltadas ao mercado de entretenimento, incorporando gastronomia, atendimento e eficiência operacional a uma experiência pensada para acompanhar toda a jornada do público. A operação iniciou suas atividades em formato de soft open no dia 18 de julho.

### Audiovisual

A **Nits.Lab**, empresa de pós-produção audiovisual, inaugura no próximo dia 24 sua nova sede no Polo da Indústria Criativa (PIC), na Vila Leopoldina, em São Paulo. Pioneira no Brasil em gerenciar fluxo de cores do set à pós-produção, a parceria com a FZCine será selada e apresentada oficialmente para o mercado audiovisual conectando fornecedores e produtoras. A **OffBeat** e a **Bioma**, com foco em áudio e DIT (Digital Imaging Technician), respectivamente, reforçam a competência técnica em todo o fluxo do produto audiovisual. Com três salas de pós-produção com a mais alta tecnologia, a grande inovação da nova sede é a **sala híbrida de pós-produção**.



nelson.tucci@netjen.com.br

### Emprego/Fronteiras

A nova fronteira do emprego formal está no interior do Nordeste; empresas de serviços intensivos em tecnologia trocam capitais por cidades médias para crescer. Enquanto boa parte dos investimentos em tecnologia e serviços segue concentrada nas capitais brasileiras, uma mudança começa a ganhar escala e tração no Nordeste. Empresas de atendimento ao cliente, tecnologia e gestão de processos estão expandindo operações para cidades médias do interior, impulsionadas por conectividade, disponibilidade de mão de obra e custos operacionais mais competitivos.

### Fronteiras II

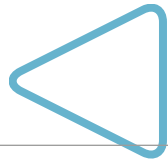
A AeC, uma das maiores empresas brasileiras de experiência do cliente (CX) e terceirização de processos (BPO), acaba de chegar a Caruaru, no interior de Pernambuco, dando sequência à estratégia de crescimento na região e depois de anunciar Girau do Ponciano (AL), Brejo Santo (CE), além de Sousa e Cajazeiras, no Alto Sertão da Paraíba, estado onde soma mais de 22 mil colaboradores. Atualmente, a empresa mantém mais de 55 mil colaboradores no país e concentra entre 60% e 70% de sua operação no Nordeste. Neste momento, a empresa tem 3.705 vagas abertas no Brasil, das quais cerca de 85% estão concentradas no Nordeste. Só em Caruaru (PE), a previsão é gerar mil empregos diretos até o final do ano e, agora, são 300 vagas CLT para contratação imediata.

### Saúde / Alimentação

A American Express anunciou a aquisição da plataforma de reservas e gestão de restaurantes TheFork, pertencente à Tripadvisor. Valor da transação é de US\$ 700 milhões. A operação representa mais um passo da companhia financeira na expansão de sua atuação no segmento de gastronomia e amplia sua presença no mercado global de reservas em restaurantes. O acordo integra uma estratégia mais ampla da American Express para fortalecer seu ecossistema de serviços relacionados à experiência dos clientes, especialmente nas áreas de viagens, entretenimento e gastronomia. De acordo com a Amex, a aquisição permitirá expandir sua rede para 75 mil restaurantes com disponibilidade de reservas.

### Saúde/Profissionalização

A expansão das clínicas veterinárias pelo país tem gerado uma nova oportunidade para profissionais da saúde: gestores. Acelerando seu processo de profissionalização da gestão, o Veros Hospital Veterinário, em São Paulo, acaba de contratar Luiz Sergio Santana como novo CEO, executivo com experiência em saúde humana. Caberá à nova administração alinhar a eficiência operacional, desenvolvimento de pessoas e governança corporativa. “Cuidar da saúde animal envolve o acolhimento das famílias e a preservação de vínculos. Esse compromisso guiará as decisões institucionais e as próximas etapas de crescimento da empresa”, afirma o executivo.



## A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

### A terceirização da vida psíquica

Confesso uma coisa.

Mais de uma vez entrei na Shopee, na Shein, e em tantos outros aplicativos. Enchi o carrinho. Fechei a tela. Voltei dois dias depois. Tirei algumas coisas. Acrescentei outras.

Era quase um acordo silencioso entre mim e meu impulso.

*“Calma. Se daqui a dois dias você ainda quiser isso, a gente conversa.”*

Sempre achei que aquilo fosse apenas um hábito meu. Uma pequena estratégia para não comprar por impulso.

Até descobrir que existem aplicativos em que o carrinho virou o próprio produto.

As pessoas entram para simular compras. Escolhem produtos, montam pedidos, fecham a tela e vão embora. Nada será entregue. A experiência termina exatamente onde, para mim, ela começava: no exercício de conter o desejo.

Foi aí que pensei: espera... isso não é só curioso. É uma mudança cultural.

Na psicologia, chamamos de **autorregulação** a capacidade de criar uma pequena distância entre o desejo e a ação. É esse intervalo que nos permite escolher, e não apenas reagir.

O curioso é que esse intervalo parece estar sendo capturado pelo mercado.

O algoritmo escolhe o próximo vídeo. O streaming decide o que provavelmente vamos gostar. A inteligência artificial conversa quando estamos sozinhos. Os medicamentos regulam o apetite. Os aplicativos organizam nossa atenção.

E agora até o impulso de comprar pode ser transformado em entretenimento.

À primeira vista, esses mercados não têm nada em comum.

Mas talvez todos estejam negociando a mesma matéria-prima: **o comportamento humano**.

A neurociência mostra que **a dopamina** não é, como dizem por aí, o "hormônio do prazer". Ela está muito mais ligada à **motivação e à antecipação da recompensa**. O cérebro aprende a desejar antes mesmo de consumir.

Talvez seja por isso que a expectativa tenha se tornado um negócio tão lucrativo.

Não compramos apenas um vestido. Compramos a possibilidade de sermos outra versão de nós mesmos. Não compramos apenas um prato bonito. Compramos uma história para publicar. Não compramos apenas um aplicativo. Compramos a promessa de uma mente mais organizada, um corpo melhor, uma vida mais interessante.

O mercado sempre vendeu produtos. Depois aprendeu a vender experiências.

Agora parece aprender a **vender estados mentais**.

Não acredito que o maior risco esteja na Shopee, na Temu, nos medicamentos ou na inteligência artificial.

Eles são apenas sintomas.

O que me inquieta é perceber a velocidade com que vamos entregando pequenas funções da nossa vida mental para o mercado.

Primeiro ele escolhe **o que assistimos**. Depois **o que compramos**. Depois **o que comemos**. Depois quanto **devemos pesar**. Depois **com quem conversar quando estamos sozinhos**.

E, sem perceber, vamos deixando de exercitar justamente aquilo que nos torna humanos: esperar, frustrar-nos, desejar, mudar de ideia, construir sentido.

Talvez o capitalismo tenha encontrado sua matéria-prima mais valiosa.

Não o nosso dinheiro. Nem a nossa atenção. Mas a **nossa capacidade de desejar**.

Se no século passado terceirizamos a produção, a logística e os serviços, talvez estejamos inaugurando uma nova etapa.

Uma em que começamos a terceirizar partes da nossa própria mente.

Eu arriscaria um nome para isso: **A terceirização da vida psíquica**.

(\*) - 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.

# Ele usou a experiência como cliente oculto e hoje é CEO da maior empresa de avaliadores anônimos da América Latina

Seu Cliente Oculto possui mais de 540 mil clientes em sua plataforma, além de adotar o uso da própria inteligência artificial nas avaliações e em seu sistema

Foi em um dia dos namorados que o mineiro Bruno Vasconcelos decidiu levar sua então namorada, e hoje esposa, Nayara Vasconcelos, para um jantar romântico. Entretanto, o que era pra ser o dia perfeito se tornou uma experiência desastrosa. Devido à falta de cuidado por parte do estabelecimento, o casal passou boa parte da noite — cerca de quatro horas — esperando uma mesa, o que resultou em uma troca de presentes no estacionamento do local.

O caso ficou no esquecimento até que, em uma empresa na qual era diretor, não conseguia encontrar serviços de avaliadores anônimos a preços que cabiam no bolso. O que estava apagado, reacendeu e serviu como um “gatilho” para que Bruno pensasse em criar sua própria plataforma de clientes ocultos — assim surgiu a Seu Cliente Oculto, maior plataforma de clientes ocultos da América Latina e uma das pioneiras do segmento no Brasil.

Atualmente a marca possui mais de 540 mil clientes em sua plataforma, e um modelo de serviço acessível, voltado para pequenas e médias empresas. Além disso, também tem presença em todas as regiões do Brasil e com diversas áreas de atuação para os avaliadores. Para ele, o serviço deve ser destinado a todo tipo de negócio e não somente os maiores.

— Antes, a meu ver, era como se os serviços [de clientes ocultos] fossem destinados somente para empresas grandes, quando negócios que estão começando também necessitam. A qualquer lugar que o cliente vá, ele precisa ser bem atendido,



independentemente do tamanho do empreendimento — diz Vasconcelos.

A busca por dar oportunidades a diferentes negócios não é por acaso. Além dos valores menores para empresas contratantes, a escolha do nome da empresa foi feita pensando em ser algo voltado para os brasileiros — já que demais marcas do mesmo segmento utilizam identificação estrangeira. Logo, é uma forma que o negócio encontrou de “abrasileirar” o tema.

Em 2025, a marca alcançou o faturamento de R\$ 6,7 milhões. Hoje, eles possuem empresas renomadas como iFood, Audi e Burger King entre seus parceiros. E, para este ano, a meta é faturar mais que o dobro em relação ao ano anterior, chegando a R\$ 14 milhões.

#### Inteligências artificiais e tecnologias no atendimento

A Seu Cliente Oculto utiliza avaliadores anônimos para medir o nível de atendimento das empresas parceiras, identificando falhas que podem afetar vendas e fidelização. A marca avalia serviço, tempo de espera e qualidade do produto. Além

disso, também incorpora inteligência artificial ao negócio.

Neste ano, a startup lançou sua própria plataforma de monitoramento de clientes com inteligência artificial. A ideia, segundo Vasconcelos, é melhorar a experiência que os empreendedores possibilitam aos consumidores, por meio de checagem de imagem e informações sobre os usuários, que vão desde faixa etária até o gênero.

A IA trabalha na identificação do fluxo de pessoas no estabelecimento junto à atuação do mapa de calor, que observa padrões de comportamento de maneira rápida e intuitiva. Ela também analisa reações dos clientes e conversões de vendas concluídas.

Com os planos de levar monitoramento real e dados concretos, a motivação em lançar o recurso veio do propósito de “transformar quantitativo em qualitativo”, de acordo com Vasconcelos. Ele analisa que as avaliações ainda partem de um caráter subjetivo por parte do avaliador. Dessa forma, a IA entra para verificar com mais exatidão e garantir maior precisão no processo.

“Há empresas que não crescem apenas pelo que fazem, mas porque conseguem enxergar e assim aprimorar. Estamos comprometidos em adaptar e incorporar o que há de melhor e mais inovador no mercado para facilitar e enriquecer as análises dos clientes ocultos e, consequentemente, as avaliações dos negócios. A ideia é transformar falhas em lucro”, completa.

Segundo Vasconcelos, a produtividade das empresas contratantes pode crescer 20%, e o ticket médio pode dobrar em alguns casos. Em anos de operação, a empresa aprimorou a nota de atendimento em todos os projetos. Para gerenciar os clientes ocultos e apresentar os resultados, desenvolveu um software próprio, baseado na experiência de Bruno como cliente oculto e seu know-how de mercado.

#### Clientes ocultos Brasil afora

A startup já está presente em outros países da América Latina (Argentina, Colômbia, México, Paraguai e Bolívia). Além disso, também marcam presença nos Estados Unidos e em países da Europa, como França e Portugal.

Para este ano, com foco de mapeamento e inserção no mercado no exterior, a projeção da marca é de aumentar ainda mais seu faturamento, o que também passa pela estratégia de precificação dos serviços nesses países. “Fazemos uma avaliação minuciosa sobre como são a oferta e demanda no local, além do valor que devemos pagar ao cliente oculto. A nossa previsão é de que essa entrada tenha um impacto bem positivo no nosso faturamento”, projeta. Mais informações em: <https://seuclienteoculto.com.br/>

## Proclamas de Casamentos

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS

#### 16º Subdistrito - Mooca Luiz Orlando de Barros Segala - Oficial

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

O pretendente: **EMANUEL GOMES MEIRELES**, estado civil solteiro, profissão autônomo, nascido em São Paulo, SP, no dia 15/11/1998, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Manuel Alves Meireles e de Maria Gomes. A pretendente: **JAKIRA KAROLAINE DOS SANTOS MORAES**, estado civil solteira, profissão autônoma, nascida em São Paulo, SP, no dia 21/12/2002, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Damiano Costa Moraes e de Marizete dos Santos Costa.

O pretendente: **MAURICIO MATHEUS CAMPOS ALVES**, estado civil solteiro, profissão administrador, nascido em Araraquara, SP, no dia 13/01/1992, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Mauricio Silva Alves e de Ivani Campos Silva. A pretendente: **LETÍCIA OLIVEIRA SANTOS**, estado civil solteira, profissão engenheira civil, nascida em Itapetinga, BA, no dia 30/05/1996, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Faniel Santos e de Selenilde Oliveira Brito Santos.

O pretendente: **PEDRO HENRIQUE MENDES ARAUJO**, estado civil solteiro, profissão empresário, nascido em São Paulo, SP, no dia 16/05/2005, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Gilson Pereira de Araujo e de Edvania Mendes dos Santos. A pretendente: **VICTÓRIADO NASCIMENTO GAVAZZI**, estado civil solteira, profissão autônoma, nascida em São Paulo, SP, no dia 03/04/2002, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Guido Gavazzi Filho e de Luziene Cavalcante do Nascimento Belo.

O pretendente: **CAIO SCHIESTL**, estado civil solteiro, profissão técnico, nascido em Guarulhos, SP, no dia 30/07/1997, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Lizangela Schiestl. A pretendente: **NÁGILA KAROLINA DOS SANTOS SILVA**, estado civil solteira, profissão ajudante geral, nascida em Maceió, AL, no dia 02/08/1993, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de José Humberto Santos da Silva e de Isabel Cristina dos Santos Silva.

O pretendente: **ALISSON ROBERTO FERNANDES DE OLIVEIRA**, estado civil solteiro, profissão vendedor, nascido em São Paulo, SP, no dia 30/04/1999, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Roberto Gomes de Oliveira e de Alexandra Fernandes Maciel. A pretendente: **SALMA ELISAMA SOUZA SANTOS**, estado civil solteira, profissão contadora, nascida em São Paulo, SP, no dia 15/08/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Silas Pereira dos Santos e de Marcia Rosana de Souza.

O pretendente: **JOÃO HENRIQUE DA SILVA MACIEL**, estado civil solteiro, profissão engenharia de software, nascido em São Paulo, SP, no dia 21/06/1999, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Wellington da Silva Maciel e de Leuda Santos da Silva. A pretendente: **MAIYURI MARTINS DA SILVA**, estado civil solteira, profissão engenheira de dados, nascida em São Paulo, SP, no dia 22/10/1996, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Gilberto da Silva e de Patricia Martins da Silva.

O pretendente: **NEYLON DA SILVA SANTOS**, estado civil solteiro, profissão engenheiro de software, nascido em Campina Grande, PB, no dia 13/02/1999, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Ailton Bezerra dos Santos e de Suelene da Silva Santos. A pretendente: **GABRIELLE DE SOUZA BAPTISTA**, estado civil solteira, profissão jornalista, nascida em São João da Boa Vista, SP, no dia 01/12/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Alex Sandro Baptista e de Vanessa Elita de Souza Baptista.

O pretendente: **RAPHAEL DANTAS NOGUEIRA**, estado civil solteiro, profissão publicitário, nascido em Feira de Santana, BA, no dia 03/10/1991, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Luiz Rogério Cerqueira Nogueira e de Maria do Amparo Dantas. A pretendente: **CATHARINE DE MORAIS COSTA**, estado civil solteira, profissão geóloga, nascida em Porto Seguro, BA, no dia 15/06/1993, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de João Gilberto Assunção Costa e de Ivoneide Hildete de Moraes Costa.

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

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

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

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

O pretendente: **GABRIEL SALVADOR GIAMMELLA**, profissão: autônomo, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 05/04/1966, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Francesco Giammella e de Venera Sanfilippo Giammella. A pretendente: **SHEILA KOGEVNIKOV'S CAMELO**, profissão: enfermeira, estado civil: divorciada, naturalidade: Taguatinga, DF, data-nascimento: 24/11/1972, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Valdeci Camelo e de Maria Madalena Kogevnikov's.

O pretendente: **GABRIEL SOARES DE SOUZA**, profissão: policial militar, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 23/03/2000, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Ariovaldo Soares de Souza e de Maria Luisa Moreira e Vanessa Cristina Soares de Souza. A pretendente: **MARIANA OLIVEIRA DA SILVA**, profissão: policial militar, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 08/05/2000, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Ailton Santana da Silva e de Selma Maria de Paula Oliveira da Silva.

O pretendente: **CARLOS EDUARDO MENDES COELHO**, profissão: coordenador, estado civil: solteiro, naturalidade: Juiz de Fora, MG, data-nascimento: 18/01/1989, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Pedro Mauro Mendes Coelho e de Vera Lucia Marquito Coelho. A pretendente: **ADRIANA BUZINGHANI RIBEIRO**, profissão: farmacêutica, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 31/08/1988, residente e domiciliada em São Paulo, SP, filha de José Manoel Ribeiro e de Madalena Maria Buzinghani Ribeiro.

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

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

#### 33º Subdistrito - Alto da Mooca ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

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

O pretendente: **FRANCISCO EDUARDO DOS SANTOS VIANA**, estado civil divorciado, filho de Arnaldo Viana e de Enilde dos Santos Viana, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **SILVIA ALBANO**, estado civil divorciada, filha de Waldemar Albano e de Alice Paganotti Albano, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

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

# IA ainda fica na base operacional e gestores precisam reforçar estratégia, explica especialista

Pesquisa revela que profissionais já utilizam IA no dia a dia, mas a liderança ainda não incorpora a tecnologia de forma assertiva aos processos do negócio

Um levantamento feito pela Hashtag Treinamentos mostrou que apenas 13% dos profissionais usam Inteligência Artificial de forma avançada no trabalho. A pesquisa indica também que a maioria das pessoas ainda usa as ferramentas de forma individual, como para busca de informações e criação de textos. Apenas um terço dos entrevistados afirma usar IA para análise de dados.

As informações mostram que, apesar de amplamente difundida e com uso registrado para diversas finalidades, falta maturidade no emprego da IA nas empresas, como afirma Manoel Victor Tomaz, CEO da Marvee, primeira plataforma de gestão IA first do Brasil. “O desafio já não é fazer os colaboradores usarem Inteligência Artificial. O papel da liderança agora é integrar essa tecnologia aos processos do negócio, conectando pessoas, sistemas e dados para transformar ganhos individuais de produtividade em eficiência para toda a operação. E é o gestor que precisa conduzir essa transformação, incorporando a IA aos



processos desde a origem e conectando pessoas, sistemas e informações”, destaca.

O contexto de uso estratégico ainda incipiente por parte da gestão foi que fomentou a criação da plataforma integrada de gestão IA First Marvee Hub, para apoiar os líderes na tomada de decisão. A solução proporciona integração entre sistemas e funcionalidades com três agentes autônomos de IA: o MDC, que conecta os sistemas da empresa; o Brain que interpreta e contextualiza os dados; e o Marvin, que entrega essas informações em linguagem natural, com análises e insights em tempo real para apoiar a tomada de decisão.

“Desenvolvemos a plataforma para uso interno e

validamos pessoalmente os benefícios de aplicar a IA de forma assertiva e inteligente nos nossos processos operacionais. Percebemos que era possível levar a solução para o mercado para apoiar outros gestores e novos negócios. Diante da crescente oferta de ferramentas de inteligência artificial, pode ser difícil para a liderança da empresa escolher o que é melhor para seu negócio. Com a Marvee Hub nós oferecemos um atalho, trazendo em uma só plataforma tudo o que o empresário precisa para traduzir e alavancar o crescimento do seu negócio”, explica Manoel.

A plataforma é indicada para empresas que já utilizam diferentes sistemas na operação, mas ainda enfrentam dificuldades para consolidar informações e

transformar dados em decisões estratégicas. O objetivo é reduzir o tempo que gestores gastam reunindo informações de diferentes áreas, eliminando retrabalho e oferecendo uma visão integrada da operação. Assim, líderes conseguem tomar decisões com mais rapidez, previsibilidade e segurança, enquanto as equipes passam a trabalhar de forma mais conectada e eficiente.

## Benefícios da IA na gestão de empresas

Uma pesquisa da consultoria McKinsey mostra que para cada dólar investido, organizações maduras em IA têm obtido retornos médios superiores a US\$ 3,70. As vantagens não estão presentes na tecnologia em si, mas em como ela é integrada ao negócio. Quando faz parte da estratégia da empresa, a inteligência artificial deixa de ser uma ferramenta operacional e passa a impulsionar o crescimento do negócio através de uma tomada de decisão mais estratégica e ágil. Organizações que utilizam a tecnologia para prever cenários e otimizar processos podem crescer até cinco vezes mais do que aquelas que a empregam de forma pontual ou desconectada.

## A Mente do Cliente

Neiva Mendes (\*)



## Quando um cachorro morre, por que ainda precisamos justificar a nossa dor?

Existe uma pergunta que sempre me incomodou: por que a sociedade aceita mais facilmente o amor que sentimos pelos animais, mas ainda demonstra enorme dificuldade em compreender o luto quando eles partem? Estranho, não?

A maioria não estranha quando chamamos um cachorro de filho, ou se surpreende ao ver uma casa organizada em torno deles, uma viagem planejada pensando neles ou uma rotina adaptada às suas necessidades. Mas basta um deles morrer para surgir uma frase que machuca tanto quanto a perda: “Era só um cachorro”. Só?

Sempre amei os animais. Quando criança, havia um cachorro chamado Javali que, oficialmente, era do meu avô, Pompílio. Na realidade, era de toda a família. Lembro quando meus avós se mudaram para Salvador, a família inteira foi de ônibus e o Javali foi de avião. Isso aconteceu há 51 anos, muito antes de existirem discussões como a que levou à Lei Joca, criada para tornar o transporte aéreo de animais mais seguro. Infelizmente, ao desembarcar, o Javali fugiu.

Lembro do meu tio percorrendo as ruas de Salvador procurando aquele amigo, mas nunca mais o encontrou. Curiosamente, essa lembrança permanece muito viva dentro de mim por décadas e a neurociência explica por quê. Experiências carregadas de emoção são registradas de forma mais intensa pelo cérebro. Não guardamos apenas fatos, guardamos também os afetos. Possivelmente, é por isso que ainda consigo sentir a tristeza daquela perda.

Anos depois, formei minha família e meu filho trouxe o Scotch, depois veio o Avalon. Aos domingos, ao visitá-lo, ele brincava comigo: “Mãe, você veio me ver ou veio ver os cachorros?” Os cachorros, na maioria das vezes, eu passava mais tempo com eles. Foi essa convivência que despertou em mim o desejo de adotar. Em 2011, chegou a Bijú. Depois vieram Linda, Fedor, Belinha, Costelinha, Igor, Banda, Farofa, Pipoca, Léia, Isa, Nina, Duque e, com o filho, mais recentemente, Dodô.

Quase todos chegaram adultos, quase todos haviam sido abandonados. Não fomos nós que salvamos esses cães. Tenho a impressão de que foram eles que salvaram partes importantes de nós. Ao longo dos anos, perdemos nove deles, a primeira foi a Bijú.

Passsei praticamente uma semana sem conseguir sair da cama. Não tinha vontade de fazer nada, só chorava. Tive a sorte de estar cercada por amigos que fizeram algo muito importante, eles não minimizaram minha dor, eles a legitimaram.

A psicologia tem um nome para isso: luto não reconhecido. É aquele sofrimento que existe, mas que parte da sociedade insiste em considerar menor, exagerado ou inadequado. Como se o tamanho da dor pudesse ser medido pela espécie de quem partiu, mas o cérebro não faz essa distinção. Os vínculos afetivos construídos com um animal ativam os mesmos sistemas neurais envolvidos em relações humanas significativas.

Hormônios associados ao apego, como a ocitocina, participam dessa construção ao longo da convivência. Quando esse vínculo é rompido, o cérebro reage, porque existe ausência, saudade, reorganização emocional e luto. Talvez por isso uma das decisões mais difíceis da minha vida continue sendo a eutanásia. Ao longo dos anos, precisei tomá-la algumas vezes e nunca fica mais fácil.

Existe um instante em que entendemos que o maior gesto de amor deixa de ser prolongar a nossa companhia e passa a ser interromper o sofrimento deles. É uma decisão tomada por amor e, justamente por isso, dói tanto. Hoje não tenho nenhum constrangimento em dizer que prefiro a companhia dos meus cães a muitas relações humanas. Os animais não conhecem inveja, não fazem fofoca, não humilham, não julgam aparência, não guardam ressentimentos.

Eles nos recebem todos os dias com a mesma alegria, independentemente do cargo, da conta bancária ou do sucesso que tivemos naquela semana. Talvez seja exatamente essa simplicidade que torne a despedida tão devastadora. Ainda precisamos aprender, como sociedade, que amor não depende da espécie, amor depende do vínculo! E vínculo, quando é verdadeiro, sempre deixa um vazio quando termina.

Por isso, da próxima vez que alguém disser que perdeu um cachorro, um gato ou qualquer outro bichinho que fez parte da sua vida, talvez a melhor resposta não seja tentar diminuir a dor. Basta olhar com carinho, um pouco de empatia, de fazer aquilo que meus amigos fizeram por mim, reconhecer que aquele amor existiu, porque, quando o amor é verdadeiro, o luto também é.

Era meu primeiro dia de férias em dezembro de 2017,

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

## Boa liderança deixou de ser sinônimo de domínio técnico, aponta mercado

Lacuna de competências é apontada como principal obstáculo às empresas até 2030, segundo o Fórum Econômico Mundial. Profissionalização da gestão é saída para o desafio

Durante décadas, promover à liderança quem apresentava o melhor desempenho técnico foi prática comum nas empresas. Mas diante da inteligência artificial, das mudanças regulatórias e da complexidade crescente das decisões de negócio isso vem perdendo força. Hoje, além do domínio de uma área específica, a visão simultânea de estratégia, pessoas, finanças e inovação tem peso significativo nas competências para o cargo de gestão.

“O desafio está na mudança de papel, pois o profissional deixa de responder só pela própria entrega e passa a promover a cultura organizacional, resultados e times inteiros, funções que raramente fizeram parte de sua formação original”, esclarece Raquel Schürmann gerente executiva da Fritz Müller – Hub de Conhecimento.

O relatório Future of Jobs 2025, do Fórum Econômico Mundial, projeta

que 39% das competências exigidas pelos trabalhadores devem mudar até 2030, com destaque para pensamento analítico, resiliência e liderança entre as habilidades que mais crescem em importância. O mesmo levantamento aponta a lacuna de competências como o principal obstáculo à transformação dos negócios, citado por 63% dos empregadores entrevistados. “Esses números são um sinal de que a dificuldade não está em contratar talento técnico, e sim em formar quem sabe conduzi-lo. É a busca pelo que o mercado está chamando de liderança T-shaped. Para isso, o próximo degrau da escada é o da formação executiva”, esclarece Raquel.

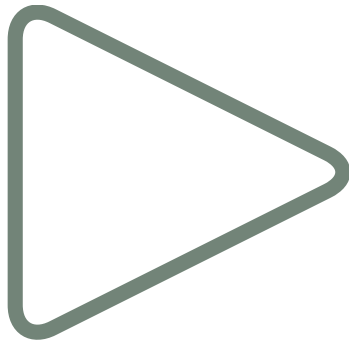
O perfil T-shaped é o de profissionais que mantêm profundidade técnica em sua área, mas desenvolvem visão ampla do negócio, conectando estratégia, operações, pessoas e tecnologia. É essa lacuna que programas de formação executiva vêm tentando endereçar, com foco menos na administração tradicional e mais em capacidade de decisão e liderança em ambientes complexos.

É nesse cenário que surge uma busca crescente por programas voltados à profissionalização da gestão. “Somos representantes em Santa Catarina da Fundação Dom Cabral (FDC), que está entre as melhores escolas de negócios do mundo. Com base em uma metodologia exclusiva, programas como a pós-graduação em Gestão, que é voltado a profissionais que já ocupam ou se preparam para posições de liderança, trazem uma jornada prática, com simulações empresariais e desafios reais vividos pelas empresas participantes”, afirma Raquel. Entre os eixos do curso estão estratégia e negócios, finanças empresariais, liderança adaptativa, inovação, governança e pensamento sistêmico aplicado a dados, combinando aporte teórico atualizado com aprendizagem prática, incluindo hackathons e sprints de projetos.

“O mercado não está mais em busca de quem sabe fazer melhor uma única coisa, e sim de quem consegue enxergar como as peças de um negócio se conectam. É essa visão sistêmica que o programa busca desenvolver”, diz Raquel.

**BANCO BMG CONSIGNADO S.A.**  
CNPJ/MF nº 50.585.090/0001-06 - NIRE nº 35300009720  
**ATA DE ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA REALIZADA EM 28 DE MAIO DE 2026**  
**Data, Hora, Local:** 28.05.2026, às 15 horas, na sede social, na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, Bloco 01, 10º andar, Sala 101, Parte, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presença:** único acionista da Companhia. **Presidente:** Flávio Pentagna Guimarães Neto, Secretário: Carlos André Hermesindo da Silva. **Deliberações Aprovadas:** 1. A declaração e o pagamento de juros sobre capital próprio pela Companhia, calculados nos termos do artigo 9º da Lei nº 9.249/95, no valor bruto de R\$ 49.000.000,00, com retenção de 17,5% de imposto de Renda na Fonte, resultando no valor líquido de R\$ 40.425.000,00. Os juros sobre capital próprio ora declarados serão imputados ao valor dos dividendos mínimos obrigatórios relativo ao exercício social a ser encerrado em 31.12.2026, nos termos do artigo 9º, § 7º da Lei nº 9.249/95. O pagamento dos juros sobre capital próprio ora declarados será efetuado ao único acionista da Companhia até 30 de junho de 2026, sem qualquer atualização monetária ou remuneração correspondente entre a presente data e a data do seu efetivo pagamento. 2. Autorizar a Diretoria a praticar todos os atos e providências necessárias à implementação das deliberações ora aprovadas. **Encerramento:** Nada mais. São Paulo, 28.05.2026. **Acionista:** Banco BMG S.A. **Mesa:** Flávio Pentagna Guimarães Neto - Presidente, Carlos André Hermesindo da Silva - Secretário, Por: Flávio Pentagna Guimarães Neto - Diretor Executivo Vice-Presidente e de Relações com Investidores, Por: Carlos André Hermesindo da Silva - Diretor sem Designação Específica. JUCESP nº 269.303/26-1 em 15.07.2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

**BANCO BMG SOLUÇÕES FINANCEIRAS S.A.**  
CNPJ/MF nº 62.421.979/0001-29 - NIRE nº 35.300.036.646  
**ATA DE ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA REALIZADA EM 28 DE MAIO DE 2026**  
**Data, Hora, Local:** 28.05.2026, às 12h, na sede social, Av. Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, Bloco 02, 10º andar, Sala 102, Parte, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presença:** Único acionista. **Mesa:** Flávio Pentagna Guimarães Neto - Presidente, Carlos André Hermesindo da Silva - Secretário. **Deliberações Aprovadas:** 1. A declaração e o pagamento de juros sobre capital próprio, calculados nos termos do artigo 9º da Lei nº 9.249/95, no valor bruto de R\$ 29.000.000,00, com retenção de 17,5% de imposto de Renda na Fonte, resultando em juros sobre o capital próprio líquidos de R\$ 23.925.000,00. Os juros sobre capital próprio ora declarados serão imputados ao valor dos dividendos mínimos obrigatórios relativo ao exercício social a ser encerrado em 31.12.2026, nos termos do artigo 9º, § 7º da Lei nº 9.249/95. O pagamento dos juros sobre capital próprio ora declarados será efetuado ao único acionista até 30.06.2026, sem qualquer atualização monetária ou remuneração. 2. Autorizar a Diretoria a praticar todos os atos. **Encerramento:** Nada mais. São Paulo, 28.05.2026. **Acionista:** Por: Flávio Pentagna Guimarães Neto - Diretor Executivo Vice-Presidente e de Relações com Investidores, Por: Carlos André Hermesindo da Silva - Diretor sem Designação Específica. JUCESP nº 294.278/26-6 em 17.07.2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.



## Geadas têm impacto limitado

As geadas registradas nas últimas semanas no Sul do Brasil não indicam, até o momento, impactos significativos sobre o potencial produtivo das lavouras de trigo. De acordo com dados apurados pela EarthDaily. Outro indicador que reforça uma perspectiva positiva é o comportamento do NDVI (Índice de Vegetação por Diferença Normalizada) e da umidade do solo no Paraná.

Diante da probabilidade de 97% a 99% de permanência do fenômeno climático El Niño até o início de 2027, sete unidades da Embrapa – Clima Temperado (RS), Florestas (PR), Pecuária Sul (RS), Soja (PR), Suínos e Aves (SC), Trigo (RS) e Uva e Vinho (RS) – elaboraram uma nota técnica com recomendações para reduzir riscos na agropecuária da Região Sul. O material orienta produtores sobre medidas preventivas para minimizar prejuízos provocados por chuvas intensas, aumento da incidência de doenças nas lavouras e outros impactos previstos para diferentes sistemas de produção ([https://www.embrapa.br/documents/d/clima-temperado/nt-el-nino\\_embrapa-2026\\_27-pdf](https://www.embrapa.br/documents/d/clima-temperado/nt-el-nino_embrapa-2026_27-pdf)).

Esse cenário é apontado pela Administração Nacional Oceânica e Atmosférica dos Estados Unidos (NOAA, na sigla em inglês), que também estima em 63% a probabilidade do fenômeno atingir intensidade muito forte entre novembro de 2026 e janeiro de 2027. Para a região Sul, a previsão indica aumento das chuvas, maior nebulosidade e temperaturas acima da média durante o inverno, condições que podem afetar diferentes sistemas produtivos (Embrapa).

## PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

## EMBRAPA ORIENTA PRODUTORES COMO REDUZIR IMPACTOS DO EL NIÑO NO SUL DO BRASIL

### Demanda por carne bovina premium

O avanço das terapias baseadas em medicamentos da classe GLP-1, como semaglutida e tirzepatida, deve provocar mudanças estruturais nos hábitos alimentares e trazer novos elementos para a dinâmica do mercado de proteínas. Ao aumentar a sensação de saciedade, reduzir o apetite e auxiliar no controle do peso corporal, esses tratamentos podem levar a uma menor ingestão calórica, mas também a uma mudança na composição da dieta, com maior busca por alimentos de alta densidade nutricional.

Para a proteína bovina, os impactos tendem a ser ambíguos. Embora uma eventual redução no consumo total de alimentos possa pressionar os volumes absolutos de carne consumida, a importância da carne bovina como fonte de proteína completa pode sustentar sua relevância em dietas mais enxutas e focadas em qualidade nutricional.

“Esse cenário pode favorecer cortes premium, produtos de maior valor agregado e estratégias de segmentação da indústria, impulsionando um processo de valorização da carne bovina mesmo em um ambiente de crescimento mais moderado do consumo per capita. A evolução dos medicamentos GLP-1 não deve ser interpretada apenas como uma redução de demanda por alimentos, mas como uma transformação do perfil de consumo”, afirma Cesar de Castro Alves, gerente da Consultoria Agro do Itaú BBA.

### Produtores mudam estratégia para enfrentar custos e crédito mais caro

Al/Leonardo Baldez



Leonardo Baldez

O lançamento do Plano Safra 2026/2027, anunciado pelo governo federal em 30 de junho, recolocou o crédito rural no centro das decisões de produtores e empresas do agronegócio às vésperas do novo ciclo agrícola. A medida, que já vinha sendo observado no campo, fez com que produtores rurais passassem a revisar a forma de financiar investimentos diante dos juros elevados, da maior seletividade no crédito rural e da necessidade de equilibrar a expansão com saúde financeira.

Diante desse cenário, o consórcio rural passou a ser incorporado ao planejamento financeiro como alternativa para aquisição de máquinas, equipamentos e infraestrutura, permitindo preservar capital de giro sem abrir mão da modernização da propriedade.

Para Leonardo Baldez Augusto, economista, educador financeiro, consultor empresarial e fundador do ISF Soluções Financeiras, um ecossistema com hub de soluções, serviços e produtos financeiros, a mudança demonstra uma evolução na gestão financeira do agronegócio.

Segundo ele, o produtor passou a avaliar não apenas a necessidade do investimento, mas também o impacto que cada decisão terá sobre o caixa da propriedade nos próximos anos. “O produtor

continua investindo porque sabe que produtividade depende de tecnologia e renovação de ativos. A diferença é que hoje ele analisa com muito mais cuidado o custo financeiro de cada operação. O consórcio rural passou a fazer parte desse planejamento porque permite adquirir patrimônio sem juros e com previsibilidade, preservando recursos importantes para a operação da safra”, afirma.

### Crédito rural continua estratégico, mas planejamento ganha protagonismo

O Plano Safra 2026/2027 mantém o crédito rural como um dos principais instrumentos de financiamento da produção agrícola brasileira. Ao mesmo tempo, o atual nível da taxa básica de juros continua influenciando o custo do crédito em toda a economia, tornando a gestão financeira ainda mais relevante para produtores que precisam investir em mecanização, armazenagem e expansão da atividade.

Na avaliação do economista, o agronegócio vive uma mudança de comportamento. “Durante muitos anos, a principal preocupação era conseguir acesso ao crédito. Hoje o produtor também quer entender qual modalidade oferece mais equilíbrio financeiro para o negócio. Planejamento deixou de ser um diferencial e passou a fazer parte da gestão da propriedade.”

### Rentabilidade no cultivo de pimentão

Cultivado em praticamente todos os estados brasileiros, o pimentão está presente em mais de 32 mil estabelecimentos rurais, responsáveis por uma produção estimada em 224 mil toneladas. São Paulo concentra 27% desse volume, seguido por Bahia, com 14,7%, e Minas Gerais, com 14,6%, conforme publicação da Embrapa Hortaliças divulgada em 2025.

A dimensão da atividade mostra a importância da produtividade para o resultado das lavouras, mas o volume colhido, isoladamente, não garante rentabilidade. Para que a produção se transforme efetivamente em receita, os frutos também precisam apresentar características que permitam sua classificação, transporte e comercialização, reduzindo a diferença entre o que é colhido e o que chega ao mercado em condições adequadas de venda.

“No campo, oscilações no pegamento e redução do calibre ao longo do ciclo podem comprometer a formação de lotes padronizados”, explica o especialista em Tomates e Pimentões, Thiago Teodoro.

Segundo ele, a regularidade da produção é outro fator importante. Quando há longos intervalos entre as colheitas ou perda de padrão nas etapas finais do ciclo, o produtor pode encontrar maior dificuldade para planejar a mão de obra, organizar as entregas e manter uma oferta constante para seus compradores ([www.agristar.com.br](http://www.agristar.com.br)).

## Destaque I

Divulgação FACTA



### Escassez de mão de obra fomenta debate sobre automação em incubatórios

A Fundação de Apoio à Ciência e Tecnologia Animal (FACTA) promoverá, nos dias 16 e 17 de setembro, em Chapecó (SC), o Simpósio de Incubação e Matrizes. O evento reunirá especialistas, pesquisadores, técnicos e profissionais da cadeia avícola para discutir fatores que influenciam o desempenho das matrizes pesadas e dos incubatórios, com foco na atualização técnica e nos desafios da atividade. Entre os temas da programação está o avanço da automação nos incubatórios, impulsionado pela crescente dificuldade de contratação de mão de obra e pela necessidade de aumentar a eficiência operacional. O assunto será abordado pelo coordenador Global de Incubatórios da Hendrix Genetics, Eduardo Costa, na palestra “Automação em incubatórios: custo x benefício e retorno de investimento” (<https://eventos.facta.org.br/>).

## Destaque II

MagioreStock\_CANVA



### Margens apertadas impulsionam novo modelo de acesso a insumos no agro

Com margens mais apertadas, preços voláteis e safras que exigem planejamento cada vez mais preciso, o acesso a insumos ganhou peso estratégico no Brasil. Empresas que conectam produtores, revendas, cooperativas e fornecedores nacionais e internacionais passaram a ocupar um espaço central na cadeia do agronegócio. É nesse contexto que a AgriConnection vem consolidando sua atuação como uma rede de acesso ao mercado, oferecendo soluções que aproximam a indústria do campo e ampliam o acesso dos produtores às tecnologias. A empresa atua em três frentes: proteção de cultivos, fertilizantes e um amplo portfólio de nutrição vegetal, biológicos e especialidades, que refina microelementos, adjuvantes, bioestimulantes e bioinsumos. A AgriConnection estará presente durante o 17º Brasil AgrochemShow, realizado em 3 e 4 de agosto de 2026, no Centro de Eventos São Luís, em São Paulo ([www.agrochemshow.com.br](http://www.agrochemshow.com.br)).

### Três troféus de ouro no 48º Concurso Nacional de Produtos Lácteos

A Tirolez, marca brasileira nº 1 em queijos do Brasil, conquistou três troféus de ouro no 48º Concurso Nacional de Produtos Lácteos, realizado durante o Minas Láctea, em Juiz de Fora (MG). A premiação é uma das mais tradicionais do setor e reúne indústrias de diferentes estados do país para reconhecer os melhores produtos lácteos do Brasil. Nesta edição, a marca ficou com o 1º lugar nas categorias Queijo Parmesão, Queijo Reino e Queijo Azul, resultado que reforça a qualidade do portfólio da Tirolez e o cuidado presente em todas as etapas da produção. O Parmesão com 12 meses de maturação Tirolez, vencedor da categoria, é conhecido pelo sabor intenso, textura firme e maturação prolongada, que garante um perfil marcante ao produto. O queijo, reconhecido internacionalmente, levou a medalha de prata no 37º World Cheese Awards, realizado em 2025, e agora soma mais um importante reconhecimento à sua trajetória (<https://tirolez.com.br/>).

### Haras do Passo participa da 43ª Exposição Nacional do Mangalarga Marchador

O Haras do Passo estará presente na 43ª Exposição Nacional do Cavalho Mangalarga Marchador, considerada o maior evento da raça no mundo, que será realizada entre os dias 18 de julho e 1º de agosto, no Parque de Exposições da Gameleira, em Belo Horizonte. O empreendimento contará com um estande próprio para apresentar ao público seu conceito de condomínio equestre integrado à estrutura do Haras M. Tostes, um dos mais tradicionais criatórios de Mangalarga Marchador do país.

### Tecnologia pode somar R\$ 11 bilhões ao PIB agro e gerar 400 mil empregos

Com 845 inscritos, incluindo cerca de 200 estrangeiros e 14 palestrantes, foi encerrado na quinta-feira (16) o 11º Congresso Brasileiro de Agricultura de Precisão e Digital (ConBAP) e a 17ª International Conference on Precision Agriculture (ICPA). Realizados no Centro de Eventos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), em Porto Alegre (RS), os encontros também somaram 512 apresentações de trabalhos, entre orais e pôsteres, conduzidos por pesquisadores do Brasil e do exterior.

### Zoetis marca presença no II Curso Avançado em Criação de Bezerras Leiteiras no Brasil

A Zoetis, líder global em saúde animal, confirma sua participação no evento II Curso Avançado em Criação de Bezerras Leiteiras no Brasil que será realizado em Campinas-SP, entre os dias 22 a 24 de julho. A companhia estará presente com sua equipe técnica, disponível para atender o público, esclarecer dúvidas e apresentar soluções inovadoras voltadas ao fortalecimento da produtividade e bem-estar animal ([zoetis.com.br](http://zoetis.com.br)).

Divulgação Zoetis



## (28/7) DIA DO AGRICULTOR

### Cinco práticas para aumentar a produtividade e reduzir riscos nas safras

*Sérgio Ailton Saurin, CEO da Massari Fértil e da Morro Verde, destaca ações que ajudam produtores a enfrentar desafios climáticos, otimizar recursos e melhorar resultados nas próximas safras*

O Dia do Agricultor, celebrado em 28 de julho, homenageia os profissionais responsáveis por garantir a produção de alimentos, fibras e matérias-primas essenciais para a economia brasileira. Segundo o IBGE, em 2025 a agropecuária cresceu 11,7% e respondeu por quase um terço (32,8%) da expansão do Produto Interno Bruto (PIB) do país, reforçando o papel do setor para o desenvolvimento nacional.

Neste ano, a data ganha um significado ainda maior diante do aumento da variabilidade climática observado nas últimas safras. Embora as projeções relacionadas ao El Niño ainda estejam sendo acompanhadas pelos institutos meteorológicos, esse cenário já justifica um planejamento mais estratégico por parte dos produtores para preservar a produtividade. Além das condições do tempo, o aumento dos custos de produção e a necessidade de utilizar os recursos com mais eficiência fazem com que cada decisão tomada antes mesmo do plantio tenha impacto direto no desempenho da safra.

Para Sérgio Ailton Saurin, CEO da Massari Fértil e da Morro Verde, o próximo ciclo agrícola exigirá um olhar ainda mais apurado para o manejo das lavouras. "O produtor convive hoje com um cenário de maior imprevisibilidade. O clima mudou, os custos aumentaram e cada passo do manejo precisa ser mais preciso. O desafio não é aplicar mais insumos, mas construir solos mais resilientes. A evolução da agricultura tropical passa pela construção da fertilidade do solo, utilizando minerais para agricultura tropical, como calcários, gesso agrícola, fosfatos naturais e fertilizantes minerais mistos, sempre buscando maior eficiência do sistema solo-planta", afirma.

Na Massari Fértil e na Morro Verde, desenvolvemos soluções minerais voltadas à construção da fertilidade dos solos tropicais, integrando calcários micronizados, gesso agrícola, fosfatos naturais reativos e fertilizantes minerais mistos para aumentar a eficiência nutricional e a resiliência das lavouras.

Esse cuidado dobrado acompanha o crescimento da produção nacional. Segundo estimativas oficiais, o Brasil colheu uma safra recorde de cerca de 346 milhões de toneladas de grãos em 2025, resultado que reforça a importância de práticas capazes de elevar a produtividade sem ampliar a área cultivada. Confira, a seguir, cinco frentes que podem fazer diferença na preparação das próximas safras:

#### Construção do perfil do solo fortalece as plantas diante dos extremos climáticos

Mais do que corrigir apenas a superfície, investir na construção de um perfil de solo equilibrado favorece o crescimento das raízes em profundidade. Raízes profundas representam maior capacidade de explorar água e nutrientes, reduzindo a vulnerabilidade das plantas aos extremos climáticos. A disponibilidade adequada de cálcio, magnésio, enxofre e fósforo de liberação gradual favorece esse desenvolvimento e amplia a resiliência das lavouras.

#### Conhecer o solo evita desperdícios e aumenta a eficiência agrônômica

A análise química e física do

solo vai muito além da recomendação de NPK. Informações sobre matéria orgânica, capacidade de troca de cátions (CTC), alumínio e compactação ajudam o produtor a definir doses e fontes de nutrientes de acordo com a necessidade real da área. Conhecer o solo significa analisar mais para aplicar melhor. A agricultura do futuro será construída no solo. Quem compreender melhor a interação entre solo, clima, planta e nutrição produzirá mais, com maior eficiência, sustentabilidade e menor exposição aos riscos climáticos.

Segundo a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), até 50% do aumento da produtividade agrícola observado nas últimas décadas está relacionado ao uso adequado da fertilização, reforçando a importância de um manejo nutricional orientado por critérios técnicos.

#### Adubação planejada aumenta o aproveitamento dos nutrientes

Distribuir a aplicação de nutrientes ao longo do ciclo da cultura, em vez de concentrá-la em um único momento, favorece a absorção pelas plantas e reduz perdas provocadas por chuvas intensas ou pela lixiviação. O posicionamento adequado dos fertilizantes também contribui para que os nutrientes estejam disponíveis exatamente quando a cultura mais precisa deles, aumentando a eficiência do sistema solo-planta.

#### Monitoramento constante permite decisões mais rápidas e assertivas

Ferramentas de agricultura de precisão, imagens, sensores e acompanhamento do desenvolvimento das plantas oferecem informações em tempo real sobre vigor vegetativo, crescimento das raízes e resposta nutricional. Com esses dados, o agricultor consegue ajustar o manejo durante a safra e agir rapidamente diante de mudanças nas condições da lavoura.

#### Planejamento integrado aumenta a resiliência da safra

Definir a janela de plantio considerando a previsão climática, as características do solo e a nutrição da cultura contribui para reduzir riscos ao longo do ciclo produtivo. Embora as projeções climáticas para o ciclo 2026/2027 ainda estejam sendo acompanhadas pelos institutos especializados, o aumento da variabilidade climática já exige decisões mais bem fundamentadas. Alinhar o calendário de plantio às condições esperadas e ao manejo nutricional ajuda a preservar o potencial produtivo das lavouras.

Para Sérgio Ailton Saurin, a agricultura moderna exige que informação e tecnologia caminhem ao lado da experiência do produtor. "A agricultura evoluiu muito nos últimos anos, mas o protagonismo continua sendo do agricultor. O diferencial está na capacidade de interpretar solo, clima e planta como um sistema integrado. Quanto melhor for essa leitura, maiores serão as oportunidades de produzir com eficiência, sustentabilidade e menor exposição aos riscos de cada safra", conclui.

## Colheita começa em vinícolas brasileiras e confirma expansão da vitivinicultura fora do eixo tradicional

As 60 vinícolas da Anprovin somam 500 hectares de vinhedos e projetam crescimento de 15% na safra deste ano como resultado do aumento das áreas de plantio

Começa agora, no inverno, a colheita de uvas em vinícolas de regiões brasileiras fora do eixo tradicional de produção. O período marca o ápice de um calendário agrícola construído ao longo de duas décadas a partir da técnica da Dupla Poda, hoje empregada por 60 vinícolas associadas à Anprovin, Associação Nacional de Produtores de Vinho de Inverno, nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste do país. A previsão é de 15% de crescimento na safra deste ano devido ao aumento das áreas de plantio.

A colheita já começou na Chapada Diamantina, na Bahia, onde os produtores trabalham com Sauvignon Blanc, Pinot Noir, Cabernet Sauvignon e Cabernet Franc. No Centro-Oeste, em Goiás e no Distrito Federal, a colheita se estende de julho a agosto, com destaque para vinícolas associadas à Vinícola Brasília, que cultivam variedades como Viognier, Sauvignon Blanc, Merlot, Cabernet Franc, Syrah, Chardonnay, Assyrtiko, Vermentino, Grenache, Sangiovese, Nebbiolo, Marselan, Tempranillo, Malbec e Pinot Noir. No Sudeste, que reúne São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo, a colheita acontece entre junho e julho, com castas como Syrah, Sauvignon Blanc, Cabernet Franc, Pinot Noir e Malbec, responsáveis por rótulos que já alcançaram notas superiores a 90 pontos em guias especializados.

A Dupla Poda, cuja pesquisa pioneira teve início em 2000 com o pesquisador mineiro Murilo Regina, inverte o ciclo vegetativo da videira por meio de duas podas anuais, concentrando a colheita no período de inverno seco, quando a maior insolação e o menor índice pluviométrico favorecem a sanidade das uvas e a maturação fenólica plena. É esse conjunto de condições que agora entra em curso nos vinhedos do país e sustenta a qualidade dos vinhos de alta gama que chegam ao mercado nos meses seguintes.

O setor é majoritariamente composto por propriedades familiares, que representam 90% das vinícolas associadas. Essa configuração favorece a diversificação de culturas em áreas historicamente dedicadas a café, grãos e pecuária leiteira, e integra a vitivinicultura de precisão como alternativa



Divulgação

“No Sudeste, que reúne São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo, a colheita acontece entre junho e julho, com castas como Syrah, Sauvignon Blanc, Cabernet Franc, Pinot Noir e Malbec, responsáveis por rótulos que já alcançaram notas superiores a 90 pontos em guias especializados.

rentável e estratégica para a sustentabilidade e a sucessão familiar no campo.

A qualidade da uva que começa a ser colhida é respaldada por investimentos em infraestrutura e por processos rigorosos de controle. O Centro de Análises e Pesquisa da Anprovin/ABDI, inaugurado em Brasília com aporte de R\$ 3,4 milhões, é responsável pela padronização e certificação dos produtos. O selo exclusivo da Anprovin atesta a altitude, o lote e a origem de cada

colheita, assegurando a procedência e a qualidade do vinho de inverno nacional.

Além dos atuais 60 associados da Anprovin, com área de 500 hectares e 1.500.000 garrafas produzidas em 2025, estima-se mais uma centena de projetos vitivinícolas que se estendem por essas novas regiões do país. Os números gerais alcançam um universo que ultrapassa 1.000 hectares e projetam aumento da produção para os próximos três anos. Os produtores da Anprovin projetam dobrar a sua capacidade até 2030. “Os números de consumo de vinho no Brasil ajudam a motivar a cadeia como um todo e incentivam a ampliação de novos investimentos no setor”, garante Claudio Góes, presidente da Anprovin. O início da colheita deste ano acompanha o reconhecimento global crescente do vinho de inverno brasileiro, consolidado por sua qualidade e por seu diferencial tecnológico.

Aos produtores rurais em regiões com altitude favorável, solo bem drenado e inverno seco, o início desta safra reforça que a vitivinicultura de inverno já é uma oportunidade consolidada, com suporte técnico, certificação e resultados comprovados como alternativa de alta rentabilidade e diversificação para o agronegócio e, principalmente, o enoturismo, excelente ferramenta de desenvolvimento regional em pequenas cidades do Brasil.

## Com tarifaço dos EUA em vigor nesta quarta (22), o agronegócio está sem tempo para revisar contratos de exportação

Empresas brasileiras do agronegócio com contratos de exportação, fornecimento, armazenagem, transporte e financiamento atrelados aos Estados Unidos estão sem prazo para revisar cláusulas contratuais de preço, prazo de entrega e força maior, com a entrada em vigor nesta quarta-feira (22) da sobretaxa adicional de 25% imposta pelo governo americano. Segundo advogados especializados no setor, as empresas estão correndo o risco de assumir sozinhas o custo extra da medida.

“As tarifas exigem atenção dobrada na gestão dos contratos. A adequada alocação de riscos passa a ser determinante para preservar a viabilidade das operações em um ambiente internacional mais volátil”, afirma Ieda Queiroz, advogada societária e coordenadora da área de Agronegócios do CSA Advogados.

Segundo Ieda, o setor precisa agir rapidamente em cinco frentes contratuais: cláusulas de preço, para incorporar o custo adicional da tarifa sem inviabilizar a operação; volumes e prazos de entrega, especialmente em contratos já fechados antes de 22/07; mecanismos de recomposição do equilíbrio econômico, para redistribuir o impacto entre as partes; dispositivos de hardship e força maior, testando se cobrem um aumento tarifário desta natureza; e cláusulas de alteração superveniente das circunstâncias, que podem justificar renegociação mesmo em contratos já assinados.

A urgência é maior para cadeias diretamente atingidas, como carne bovina, algodão e celulose. Mesmo com a exclusão de itens estratégicos — carne bovina in natura, café, petróleo bruto, celulose e aeronaves civis — Ieda avalia que os efeitos sobre o setor são amplos, com tendência de redirecionamento de fluxos comerciais, aumento da oferta em outros mercados e maior volatilidade na formação de preços das commodities.



De acordo com CNA, produtos que serão tarifados representam cerca de US\$ 4,6 bilhões em vendas para o mercado norte-americano

“Mais do que um impacto pontual sobre as exportações, as tarifas norte-americanas reforçam a necessidade de uma gestão integrada dos riscos comerciais, regulatórios e jurídicos”, diz a advogada. Para ela, diversificação de mercados, revisão da matriz contratual e monitoramento constante das medidas geopolíticas são essenciais para preservar a competitividade do agronegócio brasileiro nos próximos meses.

A tarifa foi formalizada em Notice of Action publicado pelo USTR em 15 de julho, um ano após a abertura da investigação sob a Section 301 do Trade Act de 1974, determinada pelo presidente Donald Trump. Frederico Favacho, sócio da área de Agronegócios do Santos Neto Advogados e advogado especialista em contratos internacionais, avalia que o processo carece de base fática consistente. Segundo ele,

mesmo no tema ambiental — um dos pilares da investigação — a acusação de que o Brasil não aplicaria suas próprias leis “não resiste ao exame da realidade”, já que o país possui uma das legislações florestais mais exigentes do mundo.

Para Favacho, a lista de produtos isentos da tarifa reforça a fragilidade jurídica da medida: ao excluir insumos dos quais os EUA não podem prescindir, a lista deixa claro que o objetivo é “criar alavancagem” — e não corrigir as práticas que a investigação alegou combater. Na avaliação do advogado, a ação viola pilares da ordem jurídica multilateral do comércio, como o princípio da nação mais favorecida e as consolidações tarifárias assumidas pelos EUA no GATT, o que reforça a importância.



Alsana\_Kavaleuskaya\_CANVA

“COMPRAR TEMPO E DEIXAR DE SER SOLITÁRIO”

# GOVERNANÇA CORPORATIVA DESTRAVA TRANSAÇÕES DE M&A E ELEVA VALUATION DE MÉDIAS EMPRESAS

Recentemente, em uma reportagem sobre o avanço das fusões e aquisições no Brasil, destaquei que o movimento de M&A no middle market é, em grande parte, uma forma de “comprar tempo e deixar de ser solitário”.

Jefferson Nesello (\*)

Essa frase resume uma realidade que tenho acompanhado de perto: o empresário brasileiro constrói muito sozinho, mas cresce de forma exponencial quando estrutura sua empresa para atrair parceiros, investidores ou compradores estratégicos. E expande, mais ainda, quando percebe que as ferramentas de M&A, no buy side por exemplo, são formas extremamente relevantes de ganhar espaço e acelerar a execução da estratégia – qualquer que ela seja – por parte de quem compra.

E é justamente nesse ponto que a Governança Corporativa passa a ser prática.

O tripé formado por inovação, governança e resiliência tem se mostrado essencial para médias empresas que desejam atrair capital e crescer com consistência. Na prática, vejo esse tripé como um sistema interdependente, mas com um detalhe importante: a governança é a engrenagem que organiza e viabiliza os demais pilares.

No middle market, empresas com faturamento relevante e grande potencial de expansão, a governança ainda é, frequentemente, subestimada. Porém, quando analisamos os deals que avançam versus aqueles que travam na due diligence por exemplo, a diferença quase sempre está na qualidade da estrutura de gestão, nos controles, nos acordos societários pré-existentes (e não aqueles celebrados “na calada da noite”, simplesmente pra tentar viabilizar a transação), clareza estratégica e capacidade de reporte.

Governança não é burocracia, é previsibilidade. E previsibilidade reduz risco, e risco é o principal fator que impacta valuation.

Atuando há anos com assessoria em M&A para empresas do middle market, tenho observado um padrão muito claro: empresas que estruturam governança antes de ir ao mercado capturam mais valor, financeiro e estratégico. E, por vezes, não apenas aumentam o seu valuation, mas claramente a governança - muitas vezes - simplesmente viabiliza que a transação aconteça.

Quando falamos em governança prática, estamos falando de colegiados ativos e realmente operantes no apoio à gestão: conselho consultivo ou de administração; comitês temáticos de



Jefferson Nesello

“É a governança que define como métricas ambientais serão acompanhadas; como políticas sociais serão implementadas; como riscos reputacionais serão mitigados; e como decisões estratégicas serão tomadas com responsabilidade.

Divulgação

acordo com o momento e a estratégia do negócio; acordo de sócios bem estruturado; separação clara entre patrimônio pessoal e empresarial; indicadores financeiros consistentes e auditáveis; planejamento estratégico formalizado; política clara de distribuição de resultados e reinvestimento, entre outros temas.

Uma base importante para estruturar este processo parte de John Davis (dos maiores especialistas mundiais em empresas familiares e governança, foi professor da Harvard Business School por mais de 30 anos), que criou um dos frameworks mais importantes para compreender a dinâmica de empresas familiares e sua governança.

No círculo da Família, navega-se em temas como: sucessão, valores e cultura familiar, educação das gerações, conflitos, legado e dividendos – podendo estabelecer um Protocolo de Família e muitas vezes um Conselho de Família também. No círculo da Propriedade, trabalha-se com os temas de: acordos societários, políticas de distribuição de lucro, estratégias de longo prazo, geração de liquidez e entrada e saída de acionistas, entre outros temas. Já no círculo Empresa, trata-se os assuntos da gestão & metas, time executivo, performance do negócio, compliance e a própria governança e constituição de conselho (consultivo ou de administração, por exemplo).

Em processos de venda parcial ou integral, esses elementos reduzem incertezas, encurtam negociações e ampliam o interesse de investidores financeiros e estratégicos, tanto nacionais quanto internacionais.

Sem governança, a empresa depende do fundador, com governança, a empresa passa a ser um ativo escalável.

Muito se fala sobre ESG, mas há uma inversão silenciosa acontecendo: o “G”, apesar de ser o último da sigla, é o primeiro na prática.

É a governança que define como métricas ambientais serão acompanhadas; como políticas sociais serão implementadas; como riscos reputacionais serão mitigados; e como decisões estratégicas serão tomadas com responsabilidade.

Sem estrutura decisória clara, sem prestação de contas e sem alinhamento entre sócios, qualquer agenda ambiental ou social se fragiliza.

No middle market, especialmente em empresas familiares ou de primeira geração, a profissionalização da governança é o divisor entre negócios que se perpetuam e negócios que estagnam.

O mercado brasileiro de M&A demonstra que o movimento de consolidação é estrutural. Empresas médias estão sendo cada vez mais procuradas porque carregam conhecimento técnico, relevância regional e nichos consolidados. Porém, apenas aquelas que combinam inovação, governança e resiliência conseguem converter interesse em transação efetiva.

Governança, no fundo, é um exercício de visão de longo prazo. Ela permite atrair capital, preparar sucessão, reduzir dependência do(a) fundador(a), organizar crescimento não-orgânico e, principalmente, garantir continuidade.

Tenho defendido que o empresário brasileiro precisa deixar de ver governança como custo e passar a enxergá-la como investimento estratégico. Não apenas para vender — mas para valer mais, crescer melhor e durar mais.

E, para o middle market que deseja acelerar expansão, acessar novos sócios ou estruturar um futuro sustentável, ela é o ponto de partida.

(\*) Cofundador & Managing Partner na Zaxo M&A Partners e Conselheiro de Empresas a pedido do canal Conversas Sustentáveis.



Worawut Prasaiwan\_CANVA