



TRANSFORMAÇÃO

FIM DO CD ÚNICO? ENTENDA COMO O VAREJO ESTÁ DISTRIBUINDO ESTOQUES PELO BRASIL

▶▶▶ [Leia na página 8](#)

A geração que lê rótulos: por que saúde deixou de ser nicho e virou estratégia de negócios

Mais atento à composição dos alimentos, o consumidor brasileiro leva a indústria e o food service a repensarem produtos, cardápios e formas de comunicação

Ler a lista de ingredientes antes de colocar um produto no carrinho ou escolher uma refeição fora de casa deixou de ser um hábito restrito a quem tem alguma restrição alimentar. Cada vez mais brasileiros passaram a prestar atenção na quantidade de açúcar, nos ingredientes e nas informações nutricionais dos alimentos, refletindo uma mudança de comportamento que já influencia a indústria e o setor de alimentação.

A rotulagem nutricional frontal, adotada em 2022, também contribuiu para essa mudança ao destacar informações sobre excesso de açúcares adicionados, gorduras saturadas e sódio. Segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), a medida foi criada para facilitar a compreensão das informações nutricionais e auxiliar o consumidor a fazer escolhas mais conscientes. Já um estudo da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) apontou que, após a implementação da “lupa”, aumentou a percepção dos consumidores em relação aos alertas presentes nas embalagens.

Essa mudança também aparece nos hábitos de consumo. Levantamento da Scanntech Brasil mostra que, entre os consumidores que mudaram os hábitos alimentares nos últimos 12 meses, 64% passaram a consumir produtos mais saudáveis e 53% reduziram o consumo de açúcar e doces. O movimento também se reflete nas compras: entre o primeiro trimestre de 2022 e o mesmo período de 2026, o volume de compras da categoria açúcar caiu 21,2%, enquanto biscoitos e chocolates registraram retração de 19,3% e 15,7%, respectivamente.



“O consumidor está muito mais atento ao que faz parte da alimentação dele. Hoje ele observa ingredientes, procura opções com menos açúcar, valoriza produtos que possam ser personalizados e quer fazer escolhas alinhadas ao próprio estilo de vida.

A mudança no comportamento do consumidor também já influencia as escolhas feitas fora de casa. Pesquisa da Ticket mostra que 87,3% dos trabalhadores brasileiros afirmam estar mais atentos à saúde na hora de escolher uma refeição, enquanto 76,4% esperam encontrar opções mais saudáveis quando comem fora de casa. Diante desse cenário, restaurantes e redes de alimentação passaram a rever produtos, ampliar as possibilidades de personalização e oferecer informações mais claras sobre o que servem.

Segundo Elizângela Siqueira, fundadora da rede Açaí NoKilo, esse comportamento tem transformado a forma como as empresas desenvolvem seus produtos e se relacionam com os consumidores.

"O consumidor está muito mais atento ao que faz parte da alimentação dele.

Hoje ele observa ingredientes, procura opções com menos açúcar, valoriza produtos que possam ser personalizados e quer fazer escolhas alinhadas ao próprio estilo de vida. Acompanhamos esse movimento ampliando nosso portfólio com opções sem adição de açúcares, zero lactose, combinações com maior teor proteico e complementos que permitem montar refeições de acordo com diferentes objetivos, sem abrir mão do sabor", afirma.

O movimento reforça que a preocupação com saúde e bem-estar deixou de influenciar apenas as escolhas individuais e passou a orientar decisões de todo o setor de alimentação. Em um mercado cada vez mais atento às mudanças de comportamento, compreender o que o consumidor busca tornou-se tão importante quanto o produto oferecido.

Muito além da conversão: o novo papel do Retail Media na construção de marcas

Durante muito tempo, o Retail Media foi tratado como o território da conversão. Quanto mais próximo da compra, maior seu valor. Mas essa lógica começa a ficar limitada diante da transformação que o próprio varejo digital vive.

Para informações sobre o

MERCADO
FINANCEIRO

faça a leitura do
QR Code com seu celular



O C-Level está fazendo as perguntas certas sobre IA?

Durante os últimos dois anos, a Inteligência Artificial foi tratada, principalmente, como uma ferramenta de produtividade. Empresas passaram a utilizar copilotos para escrever e-mails, gerar códigos, produzir apresentações, resumir documentos e automatizar tarefas repetitivas.

Decisão do STF reorienta preparação das empresas para a NR-1

A medida, que será analisada pela Corte neste mês, reduz efeitos imediatos, sem alterar obrigações legais relacionadas à saúde e segurança no trabalho.

Agentes de IA da Meta: expansão da ferramenta exige novas estratégias conversacionais

O lançamento do Meta Business Agent para o WhatsApp e Instagram inaugura uma nova geração de experiências conversacionais nos processos de atendimento, vendas e relacionamento entre empresas e clientes.

Negócios em Pauta



Fundação Rosa Luxemburgo lança cartilha sobre mercado de carbono

Projetos de REDD+ (Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação Florestal) avançam no Brasil em meio à expansão do mercado de carbono e às discussões sobre o enfrentamento da crise climática. As iniciativas se concentram principalmente em áreas preservadas, muitas delas localizadas em territórios indígenas, quilombolas e tradicionais, além de Unidades de Conservação. Para contribuir com o debate e apoiar movimentos e organizações populares que acompanham esses processos, a Fundação Rosa Luxemburgo contribuiu na produção da cartilha “Mercado de Carbono Florestal: um projeto chegou ao território de povos e comunidades tradicionais, como atuar?”. O material pode ser baixado em PDF no site da Fundação Rosa Luxemburgo (<https://rosalux.org.br/livro/mercado-de-carbono-florestal/>). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI



SP2B estreia no Parque Ibirapuera com inovação, negócios, cultura e música

@Até 16 de agosto, o Parque Ibirapuera recebe a primeira edição do SP2B – São Paulo Beyond Business, evento que conecta inovação, empreendedorismo, negócios, cultura, ciência, tecnologia e entretenimento. Apresentado pela Claro, o encontro terá mais de 20 palcos e espaços de programação, 750 painéis, mais de 2 mil palestrantes e 42 shows distribuídos pelos equipamentos culturais e áreas abertas do parque. O SP2B terá programação distribuída por diferentes equipamentos culturais do Parque Ibirapuera, entre eles o Pavilhão da Bienal, a Oca, o Auditório Ibirapuera, o Pavilhão das Culturas Brasileiras, o Museu Afro Brasil Emanuel Araújo e o Planetário, além de áreas abertas como a Marquise e os jardins do Auditório. O parque não será fechado durante o evento: as áreas abertas continuarão acessíveis aos frequentadores, enquanto as atividades do SP2B terão diferentes regras de acesso, conforme o espaço e a programação (<https://www.ticketmaster.com.br/event/sp2b-sao-paulo-beyond-business>). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 2](#)

Espaço Jurídico

A Europa escreveu a regra do jogo — mas esqueceu de contratar o juiz



Giovanna Araújo

▶▶▶ [Leia na página 7](#)

Ética e Integridade

Proteger crianças é uma responsabilidade coletiva



Denise Debiasi

▶▶▶ [Leia na página 6](#)



OPINIÃO

A próxima vantagem competitiva da IA será lembrar, não responder

Mario Marchetti (*)

A inteligência artificial entrou definitivamente na rotina das empresas.

Em pouco tempo, deixou de ser uma tecnologia experimental para assumir um papel central nas operações, atendimento, produtividade e tomada de decisão. Assistentes virtuais respondem dúvidas, resumem documentos, geram conteúdo, analisam dados e automatizam processos em uma velocidade que parecia inimaginável há pouco tempo. Ao mesmo tempo, uma corrida tecnológica se instalou em praticamente todos os setores da economia. Quem oferece a IA mais rápida? Quem responde melhor? Quem tem o modelo mais avançado?

Embora essas perguntas ainda sejam relevantes, acredito que elas deixam escapar um ponto fundamental: responder bem está deixando de ser um diferencial. A medida que os modelos de linguagem evoluem e se tornam amplamente acessíveis, a qualidade das respostas tende a se tornar uma commodity. Em pouco tempo, empresas de diferentes portes poderão utilizar tecnologias semelhantes para oferecer atendimento automatizado, criar conteúdo ou apoiar a tomada de decisões. A vantagem competitiva, portanto, deixará de estar na capacidade de responder perguntas e passará a depender de algo muito mais valioso: a capacidade de lembrar.

Quando falamos em memória, não estamos nos referindo apenas ao armazenamento de dados. Estamos falando da habilidade de compreender contexto, preservar o histórico das interações e transformar conversas isoladas em relacionamentos contínuos.

Essa diferença muda completamente o papel da inteligência artificial dentro das organizações. Imagine dois assistentes virtuais igualmente eficientes. Ambos conseguem responder perguntas com precisão, interpretar linguagem natural e oferecer soluções em poucos segundos. Em uma comparação superficial, parecem equivalentes. Mas há uma diferença decisiva: um deles trata cada interação como se fosse a primeira; o outro reconhece quem está do outro lado, lembra das conversas anteriores, entende preferências, sabe quais produtos o cliente utiliza, identifica problemas recorrentes e adapta suas respostas a partir desse histórico.

Qual deles oferece uma experiência melhor? A resposta parece óbvia. Ainda assim, muitas empresas continuam investindo quase exclusivamente na capacidade de geração de respostas, enquanto deixam em segundo plano a construção da memória que dará sentido a essas respostas.

Na prática, uma inteligência artificial sem contexto pode até impressionar nos primeiros minutos de conversa. Mas, conforme a interação avança, suas limitações ficam evidentes. Ela faz perguntas repetidas, solicita informações que o cliente já forneceu, ignora etapas anteriores do atendimento e exige que a conversa recomece sempre do zero.

Isso não acontece porque a IA seja ruim. Acontece porque ela não recebeu aquilo que realmente faz diferença: contexto. Vivemos um momento em que as empresas acumulam uma enorme quantidade de informações sobre seus clientes. Dados de compras, preferências, histórico de atendimento, navegação em aplicativos, interações por WhatsApp, e-mail, chat, voz, SMS e redes sociais coexistem dentro das organizações. O desafio é que esses dados, muitas vezes, permanecem distribuídos entre sistemas que não conversam entre si.

É como tentar montar um quebra-cabeça cujas peças estão espalhadas por diferentes salas. Nesse cenário, a inteligência artificial pode produzir respostas sofisticadas, mas continuará limitada porque enxerga apenas uma pequena parte da história. É justamente por isso que a próxima fase da IA será menos sobre linguagem e mais sobre memória.

com a chegada dos agentes de IA, capazes de executar tarefas, consultar diferentes sistemas e manter contexto durante jornadas mais longas. Mas o verdadeiro potencial dessa tecnologia não está apenas em realizar ações automaticamente. Está na capacidade de compreender a intenção do usuário ao longo do tempo.

Uma empresa aérea, por exemplo, não precisa apenas responder qual é o horário de um voo. Ela pode entender que o cliente costuma viajar a trabalho, prefere determinados assentos, participa do programa de fidelidade e já enfrentou um problema semelhante em uma viagem anterior. Um banco pode reconhecer que um cliente iniciou uma contratação pelo aplicativo, interrompeu o processo e retomou a conversa dias depois pelo WhatsApp, sem obrigá-lo a repetir todas as informações. Um varejista pode lembrar que determinada compra foi um presente e ajustar futuras recomendações considerando esse contexto.

Em todos esses casos, o diferencial não está na resposta em si. Está na continuidade da relação. Essa mudança também redefine o conceito de personalização. Durante anos, muitas empresas acreditaram que personalizar significava inserir o nome do cliente em uma mensagem ou recomendar produtos com base em compras anteriores. Hoje, isso é apenas o ponto de partida.

A verdadeira personalização acontece quando a empresa demonstra compreender o momento do cliente, suas preferências, seus objetivos e até mesmo o canal pelo qual ele prefere se comunicar. É uma personalização baseada em contexto, e não apenas em dados.

Naturalmente, essa evolução traz responsabilidades importantes. Quanto maior a capacidade de lembrar, maior deve ser o compromisso das empresas com privacidade, transparência e governança das informações. Construir memória não significa acumular dados indiscriminadamente. Significa utilizar, de forma ética e responsável, as informações autorizadas pelos clientes para eliminar atritos e criar experiências mais relevantes.

Esse equilíbrio será um dos grandes diferenciais competitivos dos próximos anos. Os consumidores valorizam conveniência, mas também esperam que suas informações sejam protegidas e utilizadas com responsabilidade.

Do ponto de vista dos negócios, investir em memória significa muito mais do que melhorar o atendimento. Significa aumentar a eficiência operacional, reduzir retrabalho, acelerar a resolução de problemas e fortalecer relacionamentos de longo prazo. Afinal, clientes não avaliam apenas a qualidade das respostas que recebem. Eles avaliam se a empresa realmente os conhece.

Esse talvez seja o maior aprendizado da atual revolução da inteligência artificial. Durante muito tempo, acreditamos que o desafio era ensinar as máquinas a conversar como humanos. Agora percebemos que conversar é apenas parte da equação. Relações duradouras são construídas porque existe memória. Porque cada nova interação se apoia na anterior. Porque confiança não nasce de uma resposta perfeita, mas da sensação de continuidade.

Em um futuro próximo, praticamente todas as empresas terão acesso a modelos de IA capazes de produzir excelentes respostas. Poucas, porém, conseguirão transformar essas respostas em experiências consistentes ao longo de toda a jornada do cliente.

É por isso que acredito que a próxima vantagem competitiva da inteligência artificial não será responder melhor. Será lembrar melhor. E, em um mercado onde produtos e serviços se tornam cada vez mais parecidos, essa capacidade poderá fazer a diferença entre empresas que apenas atendem clientes e aquelas que constroem relacionamentos duradouros.

(*) CEO LATAM da Sinch.

Vivaldo José Breternitz (*)

Mas Sam Altman, CEO da OpenAI, tratou de jogar um balde de água fria nessa segunda ideia, ao dizer ao podcast *Relentless*: “nunca enxergamos a promessa da semana de quatro dias em larga escala. E não acredito que a IA mude isso.

Altman foi além ao dizer que no futuro estaremos ainda mais ocupados do que imaginávamos: “seguiremos reclamando, mas em segredo seremos felizes”, ironizou. Em outras palavras, a IA não vai nos dar mais folga, vai nos dar mais trabalho.

Um estudo publicado pela *Harvard Business Review* confirma essa visão. Pesquisadores da Universidade da Califórnia, Berkeley, acompanharam por oito meses cerca de 200 funcionários de uma empresa de tecnologia nos EUA após a adoção da IA generativa. O resultado foi inesperado: os trabalhadores aceleraram o ritmo, assumiram mais responsabilidades e estenderam a jornada, muitas vezes por iniciativa própria.

O relatório dos pesquisadores alerta que esse “milagre da produtividade” pode sair caro: mais carga de trabalho, fadiga cognitiva, esgotamento e decisões piores. Em resumo, a IA está nos tornando superprodutivos, mas também supercansados.



Karola_G_de_Pexels_CANVA

Além disso, os limites entre trabalho e descanso ficaram menos claros. Funcionários passaram a encaixar pequenas tarefas em momentos antes reservados ao lazer, como durante o almoço, em reuniões e até quando esperam um arquivo carregar, gerando menos pausas naturais e mais horas extras involuntárias.

E como se não bastasse, muitos sentiram que tinham na IA um “parceiro digital” para assumir mais responsabilidades, incentivando o multitasking: múltiplas tarefas

em andamento, atenção fragmentada e a sensação de estar fazendo malabarismos constantemente.

Em resumo: a IA não está nos dando mais tempo livre, mas sim mais trabalho. A semana de quatro dias continua sendo um sonho distante. E, convenhamos, se até as máquinas estão ocupadas 24/7, quem somos nós para pensar em folgas?

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

Integração entre diferentes áreas da ciência é reconhecida com Prêmio Personalidade do Ano 2026

A interdisciplinaridade está ganhando cada vez mais espaço na ciência como uma forma de ampliar a compreensão sobre problemas complexos. Áreas como neurociência, psicologia, física e comportamento humano vêm se aproximando em diferentes pesquisas e projetos, buscando respostas que dificilmente seriam encontradas por uma única disciplina.

Foi justamente essa integração que levou o mestre em neuropsicologia e Gestor de Projetos Científicos do CPAH, Centro de Pesquisa e Análises Heráclito, Adriel Silva Weber, a receber o Prêmio Personalidade do Ano de 2026, durante um importante evento realizado em Minas Gerais que reuniu pesquisadores, profissionais e especialistas de diferentes

áreas para compartilhar experiências e conhecimentos.

O reconhecimento foi concedido pelo trabalho desenvolvido na integração entre Física, Neuropsicologia e Psicologia, áreas que, apesar de distintas, vêm contribuindo conjuntamente para novas formas de compreender processos cognitivos, comportamento humano e desenvolvimento científico.

"Recebo essa homenagem com muita gratidão. Mais do que um reconhecimento pessoal, ela representa a valorização da ciência construída de forma colaborativa, conectando diferentes áreas do conhecimento em busca de soluções que realmente contribuam para a so-

cidade", afirma Adriel Silva Weber.

A saúde, física e mental, não é influenciada por um único fator, e sim por uma vasta gama de questões que precisam ser consideradas, por isso, a interação entre diferentes campos científicos permite analisar um mesmo fenômeno sob perspectivas complementares. Segundo Adriel Silva Weber, essa é uma tendência crescente dentro da pesquisa científica.

"Quando diferentes áreas dialogam, ampliamos nossa capacidade de compreender fenômenos complexos. A integração entre conhecimentos permite construir respostas mais completas e abrir novas possibilidades para a pesquisa e para a prática profissional".



News@TI

ricardosouza@netjen.com.br

Soften Sistemas participa do programa Conexões do ITAU

O Itaú, maior banco privado do Brasil, e a Soften Sistemas, especialista em sistemas de gestão, são parceiras de transformação da gestão empresarial e financeira do mercado, que visa conectar diretamente a tecnologia do sistema ERP da Soften à solidez do portfólio de serviços do Itaú com o objetivo principal de automatizar a rotina operacional de empresas que buscam expansão com controle, inteligência e alta produtividade. O programa “Conexões”, está acontecendo em Itupeva, São Paulo, e reúne parceiros de tecnologia do Itaú. A parceria entre as empresas surgiu para resolver um desafio comum enfrentado por milhares de empresas brasileiras, que é a desconexão entre as operações de vendas e a gestão financeira. Hoje, muitas organizações ainda utilizam maquininhas de cartão sem integração com seus sistemas de gestão, o que gera retrabalho operacional, dificulta a conciliação bancária e reduz a visibilidade sobre recebimentos e desempenho comercial (<https://www.softensistemas.com.br/>).

Programa Trainee 2027

O Itaú Unibanco anuncia a abertura do Programa Trainee 2027, consolidado como uma das portas de entrada da organização e um dos programas de formação mais concorridos do país, com mais de 100 mil pessoas inscritas na última edição. Elaborado como uma iniciativa de aceleração de carreira e desenvolvimento de talentos, o programa evolui nesta edição para preparar a próxima geração de líderes do banco, conectando mentoria executiva, formação robusta e vivência prática no dia a dia do Itaú. As inscrições começam no dia 3 de agosto e vão até 1º de setembro, e podem ser feitas diretamente pelo site oficial do programa. Podem participar pessoas de cursos de graduação (bacharel e licenciatura) de todas as áreas, com formação entre dezembro de

2024 e dezembro de 2027, o que possibilita que candidatos que ainda não se formaram também participem do programa. O inglês avançado é obrigatório apenas para a trilha de Finanças (<https://traineeditaunibanco.com.br/>).

Mais de € 170 milhões para estudar impacto da IA no emprego

A Anthropic, uma das principais empresas de inteligência artificial do mundo, anunciou um investimento superior a € 170 milhões (US\$ 200 milhões) para financiar pesquisas sobre os impactos da IA no mercado de trabalho e na economia. O anúncio indica que o foco das grandes empresas do setor começa a migrar da capacidade de criar modelos para a capacidade de medir seus impactos e orientar sua adoção em larga escala. A iniciativa da criadora do Claude, um modelo de inteligência artificial generativa, mostra que a próxima disputa da IA não será apenas tecnológica, mas também econômica e social: quem ganhará produtividade, quais profissões serão redesenhadas e como as empresas organizarão suas equipes (www.selecty.com.br).

Ascenty amplia a visibilidade de ativos críticos e avança na gestão de riscos em data centers

A Ascenty, maior provedora de serviços de data center e conectividade da América Latina, fortaleceu a proteção de seus ativos críticos e ampliou a visibilidade sobre seus ambientes operacionais por meio da solução xDome da Claroty. A iniciativa faz parte da jornada contínua da Ascenty em cibersegurança e integra um programa mais amplo de gestão de riscos. Como resultado desse programa, a empresa registrou uma evolução estimada de aproximadamente 50% em sua maturidade de segurança e gestão de riscos cibernéticos (<https://ascenty.com/solucoes/>).

83% das PMEs não sabem como os clientes avaliam a experiência de compra

Negócios tendem a identificar problemas só quando os afetam

A maioria das pequenas e médias empresas brasileiras ainda toma decisões sobre seus clientes sem acompanhar indicadores básicos de satisfação. Segundo levantamento feito pela JM Consultoria, 83% dos negócios não realizam pesquisas nem monitoram indicadores de pós-venda. Realizada entre 2021 e 2025 junto a 333 empresas, a pesquisa ouviu companhias com faturamento entre R\$ 1 milhão e R\$ 60 milhões/ano e equipes de 10 a 300 colaboradores.

“O dado chama atenção porque o acompanhamento da experiência do cliente influencia diretamente a retenção, a recompra e a reputação das empresas”, diz Rafael Martins, diretor comercial da JM Consultoria, acrescentando que a origem do problema está na forma como muitas empresas enxergam essa etapa. “Grande parte dos empresários acredita que o cliente vai reclamar naturalmente quando algo der errado ou que a proximidade do dia



anyaberkut CANVA

a dia já é suficiente para entender sua percepção sobre a empresa. Além disso, também é comum existir um receio de receber críticas e descobrir problemas que precisarão ser corrigidos, mas não fazer a pergunta não significa que esses problemas não existam”.

Na opinião do especialista, queda nas vendas, redução da recompra e aumento das manifestações negativas costumam ser alguns dos primeiros sinais percebidos pelas empresas, sendo justamente a ausência de monitoramento um dos prin-

cipais responsáveis para que as falhas sejam identificadas apenas quando já afetam os resultados. “O maior risco é descobrir tarde demais que existe uma insatisfação. Quando o problema aparece nos indicadores financeiros ou nas redes sociais, muitas vezes a confiança do cliente já foi afetada. Recuperar essa relação costuma exigir mais esforço do que agir preventivamente”, recomenda.

Risco maior

Ao contrário do que muitos empreendedores imaginam, entretanto, os maiores sinais de alerta nem sempre apa-

recem por meio de reclamações formais. Segundo o executivo, existe um grupo de consumidores que costuma passar despercebido pelas empresas e que representa uma das principais ameaças para o crescimento do negócio.

Isso porque clientes satisfeitos geralmente voltam a comprar e recomendam a empresa para outras pessoas. Já aqueles que enfrentam experiências muito negativas, costumam procurar canais de atendimento para registrar reclamações e buscar uma solução. Entre esses dois grupos está o consumidor que não teve uma experiência ruim o suficiente para reclamar, mas também não encontrou motivos para retornar. “Esse é o cliente que mais deve preocupar. Ele não reclama porque não quer perder tempo, mas também não volta a comprar. Esse comportamento passa despercebido e o negócio perde a oportunidade de entender o que de fato aconteceu”, explica.

O emprego como motor do crescimento econômico

Karla Monielly Belchior (*)

Os números mais recentes do mercado de trabalho brasileiro revelam que a economia segue uma trajetória de fortalecimento. A taxa de desemprego de 5,6% no trimestre encerrado em maio, a menor desde o início da série histórica da PNAD Contínua, do IBGE, em 2012, demonstra que o país vive um momento de maior dinamismo econômico. Mais do que estatística, esse indicador representa milhões de brasileiros encontrando oportunidades, recuperando renda e contribuindo para o fortalecimento da atividade produtiva.

No Estado do Rio de Janeiro, o cenário se confirma: mais de 42 mil empregos com carteira assinada criados nos cinco primeiros meses do ano, com destaque para o setor de Serviços, um dos responsáveis pela geração de vagas. O desempenho coloca o Rio entre os estados que mais criam empregos e evidencia que investir no atendimento da população continua sendo uma estratégia consistente para impulsionar o desenvolvimento.

Embora fatores macroeconômicos influenciem esse desempenho, existe um elemento indispensável para esse resultado: a confiança das empresas. É o empresário que decide ampliar uma unidade, abrir novas frentes de atuação, contratar colaboradores, investir em tecnologia e desenvolver soluções para atender às demandas da sociedade. Sem essa disposição para investir, os números dificilmente se transformariam em oportunidades concretas para milhares de famílias.

No Grupo OAF Assistencial, acompanhamos esse movimento de forma próxima. Nossa estratégia de crescimento é baseada na expansão responsável das operações, na ampliação dos serviços e na valorização permanente das pessoas que fazem parte da empresa. À medida que novas unidades são fortalecidas e novos projetos são implementados, surgem oportunidades para profissionais de diferen-

tes áreas, reforçando nosso compromisso com a geração de empregos e o desenvolvimento regional.

Entendemos que investir em pessoas é uma decisão estratégica. Empresas sustentáveis são construídas por equipes qualificadas, motivadas e preparadas para oferecer atendimento de excelência. Por isso, além da contratação de novos colaboradores, investimos continuamente na capacitação profissional, no desenvolvimento de lideranças e na criação de um ambiente que estimule o crescimento individual e coletivo.

A geração de empregos produz efeitos que vão além dos indicadores econômicos. Cada vaga criada representa renda circulando no comércio, maior capacidade de consumo das famílias, fortalecimento da arrecadação, estímulo ao empreendedorismo e mais perspectivas para toda a comunidade. É um ciclo virtuoso que beneficia empresas, trabalhadores e a sociedade.

O desafio agora é preservar esse ambiente favorável. Para isso, será fundamental manter condições que estimulem os investimentos, incentivem a inovação e ofereçam segurança para que o setor produtivo continue em expansão. O crescimento sustentável depende da confiança, da responsabilidade e da capacidade de enxergar o desenvolvimento como um compromisso coletivo.

Acreditamos que empresas têm um papel decisivo na construção desse futuro. Ao investir, contratar e desenvolver pessoas, contribuimos não apenas para o fortalecimento dos nossos negócios, mas também para uma economia mais sólida, competitiva e preparada para gerar oportunidades. O emprego continua sendo um dos principais motores do crescimento econômico, e investir em pessoas seguirá sendo o caminho mais seguro para promover prosperidade e desenvolvimento sustentável.

(*) Karla Monielly Belchior é CEO do Grupo OAF Assistencial.

Vale é a marca brasileira de mineração mais valiosa

A Vale reforçou sua posição como a marca brasileira de mineração mais valiosa, com seu valor aumentando 9% para US\$ 2,7 bilhões em 2026, de acordo com um novo relatório da Brand Finance, a principal consultoria de avaliação de marcas do mundo.

Esse crescimento é impulsionado pelo aumento da produção da Vale em minerais-chave, particularmente minério de ferro, que alcançou 336 milhões de toneladas no exercício fiscal de 2025, fortalecendo seu papel como um fornecedor global líder para a indústria do aço. Refletindo esse impulso, a marca subiu para a sétima posição globalmente, acima da 11ª posição em 2025.

A Vale também está classificada entre as dez marcas mais

fortes de Mineração, Metais e Minerais em 2026, alcançando uma pontuação de 72,9 em 100 no Índice de Força de Marca (BSI) e uma classificação AA. A pesquisa da Brand Finance indica que essa força é sustentada por forte familiaridade e compreensão em seu mercado doméstico.

Mais abaixo no ranking, a Gerdau retornou na 49ª posição, com um valor de marca de US\$ 540 milhões, um aumento de 16% em relação a 2025. A marca também está classificada entre as 20 mais fortes do setor, registrando uma pontuação BSI de 61,7 em 100 e uma classificação A+. A Arcelor-Mittal (valor de marca de US\$ 4,7 bilhões) mantém sua posição como a marca de aço mais valiosa globalmente.

Viapol apresenta segunda fase da Maquete Digital

A Viapol, uma das principais empresas brasileiras especializadas em soluções para a construção civil, esteve na 27ª edição da Construsul 2026, feira internacional da Construção, semana passada, no Centro de Eventos FIERGS, em Porto Alegre (RS). Na oportunidade, apresentou a Maquete Digital com funcionalidades mais completas, voltada para engenheiros, arquitetos, projetistas, especificadores, equipes comerciais e demais profissionais da cadeia da construção, com destaque para o segmento de impermeabilização. Mais moderna, intuitiva e interativa, a plataforma foi ampliada para oferecer uma experiência mais completa na visualização de sistemas e soluções construtivas.

A plataforma, inspirada em jogos como The Sims, representa avanço em seu conteúdo técnico, pois ela permitirá que os usuários entrem em um prédio residencial ou comercial virtualmente e comecem a explorar cerca de 70 possíveis áreas de aplicação, do subsolo à cobertura. Dessa forma, a maquete vai reunir mais de 120 novas áreas de aplicação e 250 soluções, permitindo que os usuários explorem de forma prática e detalhada as tecnologias e sistemas desenvolvidos pela Viapol para os mais variados desafios da construção civil.



Frete/Pisos

Foi sancionada a lei que torna permanentes as regras de fiscalização da Política Nacional de Pisos Mínimos do Transporte Rodoviário de Cargas. A norma incorpora dispositivos que estavam previstos na Medida Provisória nº 1.343/2026 e fortalece os mecanismos de controle sobre o pagamento do frete aos transportadores. No texto, a principal mudança é a consolidação do Código Identificador da Operação de Transporte (CIOT) como instrumento oficial de fiscalização. O documento continuará sendo obrigatório nas operações de transporte rodoviário de cargas e deverá registrar informações como o valor contratado do frete, permitindo verificar se o pagamento respeita o piso mínimo estabelecido pela legislação. Por esta lei, o pagamento do frete deverá ocorrer em prazo máximo de 30 dias úteis. Quem desrespeitar estará sujeito a multas de até R\$ 1 milhão.

Enoturismo

Neste próximo dia 13, São Paulo recebe o I Fórum de Enoturismo e Gastronomia das Américas, iniciativa da Revista Adega, realizada em colaboração com a ONU Turismo. O encontro reunirá representantes de dez países, ministros, secretários de Turismo, dirigentes de organismos internacionais, investidores, produtores, empresários e especialistas para discutir o desenvolvimento do enoturismo e do turismo gastronômico no continente. Participarão algumas das principais vinícolas e grupos da América do Sul, como Miolo, Salton, Casa Perini, UVVA, Guaspari, Catena Zapata, Zuccardi, El Enemigo, Terrazas de los Andes, Conchay Toro, Santa Rita, Emiliana Organic, Casas del Bosque, Bodega Garzón e Viña Edén, Bouza.

RFID/Roupas

A Sensormatic Solutions, portfólio global de soluções para o varejo da Johnson Controls, agora conta com duas alternativas discretas de etiquetagem por radiofrequência (RFID) para roupas e acessórios voltadas a marcas e varejistas que buscam informações aprofundadas sem comprometer a aparência e o contato com as peças. Suas novas etiquetas RFID, de costura e de marca, podem ser costuradas diretamente nas peças de vestuário sem alterar o caimento, a funcionalidade ou a identidade visual da marca. Essa abordagem pode prolongar a vida útil dos investimentos em RFID, ajudando a comprovar a autenticidade, impedir furtos e reduzir atritos. “Essas soluções de etiquetagem transformam a inteligência de inventário em proteção abrangente da marca”, afirma Tony D’Onofrio, presidente da Sensormatic Solutions.

Smartphones/fusão

O Grupo Pitzi, empresa nacional especializada na gestão de proteção e aluguel de smartphones com atuação em mais de 100 redes varejistas, e a Renov, especializada em soluções de trade-in com tecnologia proprietária baseada em inteligência artificial, acabam de concluir uma fusão que irá movimentar o mercado nacional de eletrônicos. A operação une duas empresas complementares, expandindo as vendas do Grupo para R\$ 280 milhões em 2026. Proposta é capturar oportunidades em um mercado que reúne 257 milhões de smartphones ativos e aproximadamente 40 milhões de aparelhos novos e outros 40 milhões de aparelhos usados, comercializados anualmente no Brasil.



Recuperação/Vegetação

Órgãos da administração pública, organizações da sociedade civil e sociedades cooperativas já podem cadastrar propostas no “Programa ReVerdeAr”, do Ibama. A iniciativa credencia projetos de recuperação de vegetação nativa nos biomas Caatinga, Cerrado, Mata Atlântica, Pampa e Pantanal para serem financiados por entidades e empresas atuadas por crimes ambientais. Importante: as propostas devem conter diagnóstico ambiental e prever a recuperação de uma área mínima de 100 hectares e máxima de 300 hectares, além de agregar ações de educação ambiental. O custo para execução não poderá ultrapassar R\$ 62 mil por hectare. <https://www.gov.br/ibama/pt-br/assuntos/notas/2026/orientacoes-sobre-o-edital-de-chamamento-publico-no-22-2026-2013-credenciamento-de-projetos-para-recuperacao-de-vegetacao-nativa>

Riscos Psicossociais

Repetitividade das tarefas lidera indicadores de riscos psicossociais em bares e restaurantes. O dado é proveniente de ferramenta do Conexão Abrasel que monitora riscos psicossociais em negócios de alimentação fora do lar. Oficializada em agosto de 2024, a inclusão expressa dos riscos psicossociais na Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) exige atenção. A fiscalização da norma passou a vigorar em maio deste ano e, para apoiar os empreendedores do setor nesse processo, a Abrasel disponibilizou ferramenta gratuita de mapeamento de riscos psicossociais no setor. “Alguns fatores podem impactar a forma como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho. Ver sentido e propósito na tarefa gera um retorno positivo, enquanto atividades repetitivas e mecânicas tendem a provocar o efeito contrário”, diz Paulo Jelihovschi, líder de Gentes e Jornadas da Abrasel.

Conferência Ethos

Entre os dias 18, 19 e 20 de agosto, São Paulo recebe a Conferência Ethos. Realizado desde 1999 pelo Instituto Ethos, organização pioneira e referência em responsabilidade empresarial e integridade socioambiental, o evento é um marco na agenda de desenvolvimento sustentável do Brasil e chega à sua 27ª edição, reunindo lideranças para discutir os principais desafios sociais, ambientais, tecnológicos e econômicos que impactam os negócios e a sociedade. A Conferência Ethos consolidou-se como uma plataforma de construção coletiva, troca de experiências e apresentação de soluções para fortalecer o papel das empresas na construção de uma sociedade mais justa, ética e sustentável. <https://www.conferenciaethos.org/>

Bem na Foto

O Dia dos Pais já passou (domingo, 9), mas a promoção do Madrid Open Mall (de S. José dos Campos) e Motoshi aceita inscrições até o dia 19 deste mês. A campanha “Histórias que Movem” convida o público a compartilhar lembranças marcantes e vai premiar o vencedor com uma Scooter Elétrica avaliada em R\$5 mil. A proposta é simples: compartilhar uma fotografia e responder à pergunta “Qual foi o momento com seu pai que mais marcou a sua vida?”. Mais do que disputar um prêmio, os participantes serão convidados a revisitar histórias de amor, ensinamentos, superação e conexões que atravessam gerações. Para participar, basta seguir os perfis oficiais do @madridopenmall e @motoshi.official, curtir a publicação oficial da campanha, marcar um amigo nos comentários e preencher o formulário, enviando uma foto e sua história.



Os cinco gargalos que impedem empresas de crescer no segundo semestre

O segundo semestre costuma ser encarado pelas empresas como o período da aceleração

Mauricio Frizzarin (*)

É nessa época, que boa parte das organizações intensificam ações comerciais, lançam produtos, reforçam campanhas de marketing e tentam recuperar metas que ficaram para trás nos primeiros meses do ano. Em diversos segmentos, especialmente no varejo e nos serviços, essa também é a fase de preparação para datas que concentram boa parte do faturamento anual. O problema é que crescer não depende apenas de vender mais.

Na prática, muitas empresas descobrem justamente nesse período que a operação já não acompanha o ritmo do negócio. Processos manuais, informações desencontradas, excesso de tarefas administrativas e decisões tomadas sem dados consistentes passam a consumir tempo, elevar custos e limitar a capacidade de expansão. Curiosamente, esses gargalos se acumulam silenciosamente ao longo dos meses e se tornam evidentes quando a demanda aumenta.

Na minha visão, cinco fatores explicam boa parte dessa dificuldade e o primeiro deles é o excesso de trabalho operacional, que podemos chamar de ‘Gargalo da Operação’. Grande parte dos empresários ainda dedica boa parte da rotina à aprovação de pagamentos, conferência de informações, elaboração de relatórios, busca de documentos, acompanhamento de planilhas e resolução de problemas que poderiam ser automatizados. Enquanto isso, sobra pouco espaço para aquilo que realmente impulsiona o crescimento: estratégia, inovação, relacionamento com clientes e desenvolvimento de novos negócios.

O segundo obstáculo, a meu ver, é o ‘Gargalo da Informação’ e, como o próprio nome diz, está ligado à fragmentação das informações. Mesmo com a digitalização dos últimos anos, muitas empresas continuam operando com sistemas que não conversam entre si, controles paralelos e planilhas espalhadas por diferentes departamentos. O resultado é conhecido: retrabalho, erros,



baixa rastreabilidade e decisões baseadas em informações desatualizadas. Não por acaso, pesquisas mostram que profissionais ainda desperdiçam uma parcela significativa do tempo procurando dados que já existem dentro da própria organização.

O terceiro é o ‘Gargalo da Decisão’. Afinal, hoje, o desafio das empresas não é a falta de informação, mas o excesso dela, que dificulta a tomada de decisões. Relatórios, indicadores e dashboards se multiplicam, mas nem sempre produzem conhecimento útil. Sem ferramentas capazes de consolidar e interpretar esses dados, os gestores continuam decidindo com

base em percepção, quando poderiam utilizar análises muito mais precisas para definir prioridades e identificar oportunidades.

O quarto e penúltimo gargalo envolve a resistência à automação e pode ser chamado de ‘Gargalo da Tecnologia’. Por incrível que pareça, ainda existe a percepção de que Inteligência Artificial é uma tecnologia restrita às grandes empresas ou que sua adoção exige projetos complexos e investimentos elevados. Na prática, esse cenário já mudou. Soluções baseadas em IA e, mais recentemente, em Agentes de IA, já permitem automatizar atividades como conciliações financeiras,

atendimento inicial a clientes, organização documental, monitoramento de indicadores e acompanhamento de obrigações fiscais, liberando equipes para atividades de maior valor agregado.

Por fim, existe um quinto gargalo que costuma passar despercebido: a forma como os empresários utilizam seu próprio tempo ou o ‘Gargalo da Liderança’. Em muitas pequenas e médias empresas, o fundador continua sendo o principal responsável pelas decisões operacionais, financeiras, comerciais e administrativas. Essa concentração limita o crescimento do negócio, porque transforma o empresário no principal gargalo da operação. Quando tudo depende de uma única pessoa, a empresa cresce até o limite da agenda do seu líder.

É justamente nesse ponto que a tecnologia deixa de ser apenas uma ferramenta de eficiência para se tornar um instrumento de gestão. Automatizar processos não significa substituir pessoas, mas permitir que elas concentrem esforços em atividades

que exigem criatividade, julgamento, relacionamento e visão estratégica.

Naturalmente, nenhuma tecnologia resolve problemas de gestão sozinha. Por isso, a transformação digital começa muito antes da implantação de um software. Antes, é necessário promover uma revisão de processos, integração das informações, além de haver disposição para mudar a forma como o trabalho acontece.

O segundo semestre costuma ser decisivo para muitas empresas, mas o maior desafio talvez não seja vender mais, mas eliminar os gargalos que impedem o crescimento. As organizações que conseguem transformar operação em inteligência, automatizar rotinas e devolver tempo às suas equipes chegarão a 2027 não apenas com melhores resultados, mas com uma estrutura preparada para crescer de forma sustentável. Pense a respeito!

(*) Fundador e CEO da QYON, empresa norte-americana especializada em inteligência artificial, agentes de IA e desenvolvimento de softwares para gestão contábil e empresarial.

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: **RENATO DE SOUZA SILVA**, estado civil divorciado, profissão bombeiro, nascido em São Paulo, SP, no dia 06/04/1983, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de José Lau da Silva Neto e de Eliete Oliveira de Souza Silva. A pretendente: **JUCILENE JOSEFA DA SILVA**, estado civil solteira, profissão manicure, nascida em Quixelô, CE, no dia 01/06/1986, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Enoque José da Silva e de Josefa Erculana da Silva.

O pretendente: **CLAUDIO CARRILHO ROLIM**, estado civil solteiro, profissão bancário, nascido em São Paulo, SP, no dia 15/02/1991, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Ivanez Moura Rolim e de Rosangela Carrilho Rolim. A pretendente: **CAMILA CRISTINA CASTRO**, estado civil solteira, profissão gerente de produtos, nascida em São Paulo, SP, no dia 04/02/1992, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Luiz Carlos de Castro e de Maria Alice Cordeiro.

O pretendente: **DANIEL GALLO ANTUNES DE PAULA**, estado civil solteiro, profissão publicitário, nascido em São Paulo, SP, no dia 15/05/1996, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Rogerio Antunes de Paula e de Eunice Gallo Antunes de Paula. A pretendente: **STELLA ALFARELOS FACCHETTI**, estado civil solteira, profissão bailarina, nascida em Campinas, SP, no dia 03/09/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Marcelo Facchetti e de Roseli Gomes Alfarelos Facchetti.

O pretendente: **CLAUDIO VINICIUS ROCHA DE LIMA**, estado civil solteiro, profissão empresário, nascido em Guarulhos, SP, no dia 28/02/1994, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Claudio Oscar de Lima e de Claudia Rocha de Sousa. A pretendente: **JENIFER INÁCIO ADÉLIO**, estado civil solteira, profissão biomedica, nascida em Eloi Mendes, MG, no dia 03/08/1995, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de José Adélio e de Mariana Inácio Adélio.

O pretendente: **WILSON JOSÉ DE SOUSA**, estado civil solteiro, profissão supervisor, nascido em Barras, PI, no dia 28/05/1989, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Antonio José de Sousa e de Ana Lucia de Sousa. A pretendente: **NAYANA MONTEIRO DE SOUSA**, estado civil solteira, profissão operadora de caixa, nascida em Barras, PI, no dia 16/10/1982, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Luzinete Maria da Conceição.

O pretendente: **MAURICIO COSTA**, estado civil solteiro, profissão engenheiro, nascido em São Paulo, SP, no dia 14/11/1990, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Ede Domingues da Costa e de Vilma Soeiro da Costa. A pretendente: **ALINE RODRIGUES DE MORAIS**, estado civil solteira, profissão autônoma, nascida em Guarulhos, SP, no dia 03/07/1988, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Gilberto Rodrigues de Moraes e de Alzira Gomes Jardim de Moraes.

O pretendente: **DANIEL PEREIRA CASTELO BRANCO**, estado civil solteiro, profissão engenheiro de software, nascido em São Paulo, SP, no dia 22/01/1998, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Emerson Castelo Branco e de Andreia Pereira Castelo Branco. A pretendente: **CAROLINE GOMES DA FONSECA**, estado civil solteira, profissão enfermeira, nascida em Santo André, SP, no dia 18/11/1995, residente e domiciliada em Artur Alvim, São Paulo, SP, filha de Valmir Candido da Fonseca e de Silvana Gomes Siqueira da Fonseca.

O pretendente: **CARLOS EDUARDO FREIRES**, estado civil divorciado, profissão técnico mecatrônico, nascido em SP, no dia 20/06/1979, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Manuel Freires Figueiredo e de Vera Lucia Freires. A pretendente: **LUCICLEIA LEMOS FREIRES**, estado civil divorciada, profissão comerciante, nascida em Acopiara, CE, no dia 20/10/1977, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Raimundo Correia Lima e de Maria Erotildes Lemos de Lima.

O pretendente: **JULIAN CANO GRANERO MARANGON**, estado civil solteiro, profissão diretor industrial, nascido em São Paulo, SP, no dia 02/10/1993, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Gerson Douglas Marangon e de Claudia Cano Marangon. A pretendente: **STEFANI RONCON BOCK**, estado civil solteira, profissão administradora, nascida em Cambé, PR, no dia 03/03/1993, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Humberto Bock e de Rosilei Aparecida Roncon Bock.

O pretendente: **RUBENS GREGORIO**, estado civil divorciado, profissão aposentado, nascido em São Paulo, SP, no dia 14/12/1957, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Orlando Gregorio Luques e de Odete Jeronymo Gregorio. A pretendente: **ROSELI FERNANDES**, estado civil solteira, profissão aposentada, nascida em São Paulo, SP, no dia 25/12/1956, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de João de Deus Fernandes e de Esther Berni Fernandes.

O pretendente: **LUCCA BIAGI DE PAULA PRADO**, estado civil solteiro, filho de Fernando Cesar de Paula Prado e de Adriana Biagi Prado, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **AMANDA ALMEIDA ZINGARELI**, estado civil solteira, filha de Alexandre Almeida Zingareli e de Luzinalda Almeida Zingareli, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **JADSON JOSE ALVES DA SILVA**, estado civil divorciado, filho de Marinal Valtier da Silva e de Maria Veronilde Alves da Silva, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **ANDREZA PRISCILA CEZARIO DE MELO**, estado civil solteira, filha de Adilson Cezario de Melo e de Edjane Maria da Silva, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo - SP.

O pretendente: **FRANCISCO HODAS NETO**, estado civil divorciado, filho de Anselmo Hodas e de Roseli Marques Hodas, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **ERICA CRISTINA TOLLER**, estado civil divorciada, filha de Ademir Toller e de Maria Clara Medeiros Toller, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **MARCOS RODRIGUES MENDES**, estado civil divorciado, filho de Nelson Rodrigues Mendes e de Marlene Puglieses Mendes, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **CINTIA SILVA**, estado civil divorciada, filha de Valdemar João da Silva e de Luci Lago da Silva, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **MATHEUS VINÍCIUS NASCIMENTO DA SILVA**, estado civil solteiro, filho de Gilson Ricardo Lima da Silva e de Maria de Fátima Nascimento Cirqueira, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **DANIELLA PEREIRA FRANCO**, estado civil solteira, filha de Reginaldo de Araújo Pereira e de Sílvia Pereira Franco, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **RÔMULO TORQUATO**, estado civil solteiro, filho de Cleber Torquato e de Iraci Santana Lima Torquato, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **GISELI CRISTINA TEIXEIRA**, estado civil solteira, filha de Sergio Teixeira e de Wilma de Araujo Teixeira, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **RENÊ VEDERIANO DA SILVA**, estado civil solteiro, filho de Lauro Vederiano da Silva e de Jurema Conceição Sandroni, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **JULIANA DA CONCEIÇÃO**, estado civil solteira, filha de Ana Rosa Maria da Conceição, 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

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS

15º Subdistrito - Bom Retiro

Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

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

O pretendente: **PEDRO DOIN KIM**, nascido nesta Capital, São Paulo, SP, no dia 15/05/1983, profissão autônomo, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Young Mu Kim e de Sun Kil Chong Kim. A pretendente: **JI HYE KOO**, nascida em Seul, Coreia do Sul, no dia 10/08/1983, profissão autônoma, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Jung Ok Koo e de Kyung Hwa Lee.

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

C-Level: quanto custa uma contratação errada desses executivos?

Quanto custa contratar o executivo errado para uma posição de C-Level? A resposta mais comum de muitas pessoas acaba envolvendo questões financeiras: dos salários, ao bônus, benefícios e indenizações, por exemplo

Mas, esses são apenas os impactos mais visíveis de uma decisão equivocada. O verdadeiro custo de uma contratação errada na alta liderança pode aparecer em lugares muito mais difíceis de mensurar: na reputação da empresa, na confiança do mercado, no engajamento das equipes e nas decisões estratégicas que deixam de ser tomadas — o que exige um olhar bem mais atento a esse tema.

Um dos pontos mais importantes a ser esclarecido nesse sentido, é que, nem sempre, este insucesso é decorrente do processo seletivo em si. Muitas vezes, o problema está nas próprias circunstâncias que envolvem a chegada daquele executivo à organização. Esse cenário é bastante comum em empresas familiares, por exemplo, quando a contratação de um líder externo não acontece, necessariamente, por uma decisão genuína de profissionalização, mas pela necessidade de sobrevivência e crescimento do negócio.

O fundador pode reconhecer que precisa de alguém com competências que não possui para garantir a continuidade das operações, mas, ao mesmo tempo, ter dificuldades para abrir mão do controle ou aceitar mudanças na forma de conduzir a empresa. Nesse contexto, mesmo um executivo altamente qualificado pode encontrar barreiras que tornam sua atuação inviável – e o que parecia ser um erro de contratação pode, na verdade, ser consequência de um desalinhamento muito mais profundo entre as expectativas da organização e o espaço que ela

está efetivamente disposta a conceder àquela liderança.

Na falta de uma compreensão clara do porquê um processo de recrutamento está sendo aberto, a empresa pode ser a primeira a sofrer com um dos custos mais graves: o impacto sobre sua própria imagem e reputação. Quando uma organização anuncia a chegada de um novo CEO como parte de um movimento de profissionalização e, poucos meses depois, decide desligá-lo, por exemplo, transmite ao mercado sinais de instabilidade e falta de clareza sobre os rumos do negócio.

O mesmo acontece internamente: profissionais que acreditaram na mudança proposta ou que não concordam com a decisão de substituir aquela liderança podem perder a confiança na organização e, em alguns casos, optar por deixar a empresa. A sucessão de gestores, quando conduzida sem transparência e sem uma estratégia clara, também pode ampliar esses riscos, especialmente quando a forma como as transições são realizadas gera insegurança entre os times e demais stakeholders.

O conceito de “contração errada”, apesar de bastante relativo, também merece destaque. Afinal, como avaliar se uma escolha foi, de fato, equivocada? Em algumas organizações, um CEO pode permanecer durante anos à frente do negócio sem, necessariamente, possuir as competências necessárias para conduzir a empresa ao próximo estágio de crescimento. Ainda assim, sua permanência é mantida por diferentes razões, seja pela confiança construída ao longo do tempo, pelo histórico de resultados ou pela relação com os acionistas.

Financeiramente, esse custo acaba sendo consequência de todas essas decisões mal calibradas. Isso, sem falar que uma liderança inadequada pode prolongar perdas de produtividade, atrasar decisões estratégicas e exigir uma nova transição antes mesmo de que os resultados esperados apareçam.

Todos os pontos destacados ressaltam um grande problema: a falta de clareza do que está impactando essas movi-

mentações. Se a empresa não compreende por que um executivo está sendo desligado, o que espera mudar com sua saída e quais características, competências e habilidades serão realmente necessárias para o próximo ciclo, como poderá saber quem contratar? Ao invés de seguirem uma tendência natural de procurar culpados, é essencial ter uma visão mais crítica sobre as próprias decisões, assim como os pros e contras envolvidos em cada escolha.

Evitar esses custos, portanto, depende de cuidados anteriores ao início de um processo de recrutamento: tendo clareza do que a empresa espera do novo executivo, quais comportamentos e resultados são inegociáveis, o que está disposta a tolerar e, principalmente, qual é a razão concreta para promover uma troca ou realizar uma nova contratação. A partir desse entendimento, é preciso bancar a decisão e oferecer ao profissional as condições necessárias para cumprir o papel para o qual foi escolhido - e, se o cenário mudar ou os limites previamente estabelecidos forem ultrapassados, a decisão deve ser repensada.

No geral, a organização precisa conhecer seus próprios limites e expectativas antes de tomar uma decisão de alta liderança, evitando que a falta desse entendimento interno transforme uma escolha estratégica em uma consequência grave para o negócio, para as pessoas e para sua própria reputação.

(*) Sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão.

Como a inteligência de dados está salvando PMEs dos riscos financeiros do achismo

Edson Bucci (*)

Administrar uma empresa sempre significou confiar na experiência, com o empresário conhecendo os seus clientes, acompanhando as vendas de perto e tomando decisões com base naquilo que havia aprendido ao longo dos anos. Esse modelo funcionou em um mercado mais previsível, onde havia tempo para corrigir erros.

Hoje, essa realidade mudou por conta das margens menores, custos crescentes, mudanças tributárias e oscilações no consumo, que exigem respostas rápidas e bem fundamentadas. Nesse novo cenário, decidir apenas com base na intuição deixou de ser uma característica da gestão tradicional para se tornar um risco financeiro.

O problema é que o achismo dificilmente aparece de forma clara, ele está presente quando uma empresa compra mais estoque do que precisa acreditando que a demanda vai crescer, quando mantém produtos pouco rentáveis sem conhecer sua margem real ou quando percebe tarde demais que o caixa não será suficiente para cumprir seus compromissos. Para uma pequena ou média empresa, situações como essas podem representar a diferença entre fechar o mês com tranquilidade ou recorrer a crédito emergencial. Pequenas decisões equivocadas, repetidas diariamente, acabam comprometendo o crescimento do negócio.

Dados sem inteligência não geram boas decisões. O curioso é que nunca houve tanta informação disponível para evitar esses erros, considerando que cada venda, pagamento, nota fiscal emitida ou pedido cancelado gera dados capazes de mostrar, com precisão, como a empresa está performando. Ainda assim, muitas organizações continuam administrando seus negócios com informações espalhadas entre planilhas, sistemas isolados e controles manuais.

Mas ter dados não basta, o diferencial está em transformá-los em inteligência para apoiar decisões. Quando um gestor consegue acompanhar indicadores financeiros, comerciais e operacionais de forma integrada, ele deixa de agir apenas quando o problema já aconteceu e passa a identificar uma queda de margem antes que ela afete a rentabilidade.

de, percebe o aumento da inadimplência antes que ele pressione o capital de giro e consegue planejar compras de acordo com a demanda real, evitando tanto excessos quanto rupturas de estoque.

Essa mudança também redefine o papel dos sistemas de gestão, já que eles deixaram de ser apenas ferramentas para registrar operações e passaram a oferecer uma visão mais completa do negócio, reunindo informações de diferentes áreas em um único ambiente. Isso permite que o gestor tenha mais clareza para responder perguntas essenciais, como: quais clientes são mais rentáveis, quais produtos geram maior retorno, como estará o fluxo de caixa nos próximos meses e qual é o momento mais seguro para investir. O sistema não toma decisões sozinho, nem substitui a experiência do empresário. Seu papel é fornecer informações confiáveis para que o gestor decida com mais segurança e embasamento.

Prever é diferente de adivinhar

Esse tipo de previsibilidade é muito importante para pequenas e médias empresas, que diferentemente das grandes organizações têm menos margem para absorver erros e, por isso, dependem de decisões cada vez mais precisas.

Isso não significa substituir a experiência pelos números, pelo contrário a experiência continua sendo indispensável para interpretar cenários e compreender as particularidades de cada negócio, mas ela produz resultados muito melhores quando é sustentada por dados confiáveis e não apenas por percepções.

A previsibilidade significa reduzir incertezas para tomar decisões mais seguras, já que empresas que conseguem transformar informações em conhecimento deixam de reagir ao mercado e passam a se preparar para ele.

A diferença entre crescer de forma sustentável ou desperdiçar oportunidades está menos na quantidade de tecnologia disponível e mais na qualidade das decisões tomadas todos os dias. Em um mercado onde praticamente tudo pode ser medido, insistir no “eu acho” é um dos custos mais altos que uma empresa pode assumir.

(*) Diretor de Marketing da Soften
Sistemas



BANCO BMG S.A.

Companhia Aberta - CNPJ nº 61.186.680/0001-74 - NIRE nº 3.530.046.248-3

Ata da Reunião Ordinária do Conselho de Administração realizada em 30.07.2026.

Data, Hora, Local: 30.07.2026, às 16h, na sede, Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, 9º andar, sala 94, bloco 104, andar, sala 101, parte, bloco 01, sala 102, parte, bloco 02, sala 103, bloco 03 e sala 104, bloco 04 e 14º andar, sala 141 bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presença:** Os Conselheiros Ricardo Antunes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, Ângela Antunes Guimarães, José Eduardo Gouveia Domicinella, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Flávio Dias Fonseca da Silva, Marco Antonio Antunes e Gueitiro Matoso Gensó.

Mesa: Olga Stankevicius Colpo - Presidente, Deise Peixoto Domicinella - Secretária. **Ordem do Dia:** Deliberar sobre (a) a transferência, pela Companhia à classe A do **Fundo de Investimento em Direitos Creditórios Consig Premium II - Responsabilidade Limitada**, (ou outra denominação que venha a ter), fundo de investimento constituído sob a forma de condomínio fechado, CNPJ 66.732770001-85, de direitos creditórios oriundos das operações realizadas com (i) os cartões de crédito consignado emitidos pela Companhia ("**Cartões BMG Card**"), que permitem aos respectivos devedores realizar compras e saques em todo o território brasileiro; e (2) os cartões de crédito consignado benefício emitidos pela Companhia ("**Cartões Benefício**") e, em conjunto com os **Cartões BMG Card**, os ("**Cartões**"), que permitem aos respectivos devedores, entre outros benefícios, a contratação e o financiamento de bens e de despesas decorrentes de serviços e saques em todo o território brasileiro, em ambos os casos cujo pagamento, como regra geral, é efetuado pelo Instituto Nacional do Seguro Social ("**INSS**"), por meio de consignação em folha de benefício previdenciário ou assistencial pago pelo INSS ("**Direitos Creditórios**"), por meio (i) de cessão, no caso de Direitos Creditórios não representados por Cédula de Crédito Bancário; e (ii) de endosso em preto, no caso de Direitos Creditórios representados por Cédula de Crédito Bancário, observados os termos e condições estabelecidos no "**Contrato de Promessa de Transferência e Aquisição de Direitos Creditórios e Outras Avenças**" a ser celebrado entre a Companhia, a Classe e, na qualidade de intervenientes, a **Angá Administração de Recursos Ltda.** (gestora), o **Banco Daycoval S.A.** (administradora), e a Integral Investimentos Ltda. (agente de instrução operacional) ("**Contrato de Transferência**"), durante o período de 24 meses contados da 1ª data de integralização de cotas da Classe ("**Período das Aquisições**"), contemplando (1) uma alienação principal, na 1ª data de alienação de Direitos Creditórios pelo BMG à Classe; e (2) alienações sucessivas, pelo BMG à Classe no âmbito da Administração Continuada, de Direitos Creditórios atrelados às mesmas Cotas Cartão da alienação principal; em todos os casos observados os respectivos Critérios de Elegibilidade e Condições de Transferência a serem definidos no Contrato de Transferência; (b) as características das cotas e os parâmetros da operação, em consonância com o Regulamento do Fundo e os respectivos apêndices, quais sejam: (b1) a Classe A do Fundo é composta por 4 subclasses de cotas, denominadas Cotas Seniores, Cotas Mezzanino A, Cotas Mezzanino B e Cotas Juniores, todas com valor de emissão unitário de R\$ 1.000,00 na primeira data de integralização, perfazendo o montante total de até R\$ 1.500.000.000,00, conforme respectivos Apêndices das Cotas; (b2) os Índices de Subordinação mínimos previstos no Regulamento, correspondentes a 10% para o Índice de Subordinação Seniores, 4% para o Índice de Subordinação Mezzanino A e 1% para o Índice de Subordinação Mezzanino B; (b3) a remuneração-alvo (*Benchmark*/taxa teto) de cada subclasse, conforme aprovada e refletida nos respectivos Apêndices das Cotas, sendo: Cotas Seniores até CDI + 1,25% a.a.; Cotas Mezzanino A de CDI + 3,10% a.a.; (treis inteiros e dez centésimos por cento ao ano); Cotas Mezzanino B de CDI + 6,40% a.a. (seis inteiros e quatrocentos e sessenta por cento ao ano); e Cotas Juniores remuneradas pelo excesso de spread; e (b4) prazo de duração do Fundo indeterminado, observado o Período das Aquisições de 24 meses contados da 1ª data de integralização de Cotas, nos termos do Regulamento, sendo o prazo de duração de cada série de Cotas o estabelecido nos respectivos Apêndices das Cotas; (c) a autorização à diretoria da Companhia para, observadas as disposições legais, praticar todos e quaisquer atos necessários à formalização correta e eficaz dos documentos e à efetiva implementação da transferência dos Direitos Creditórios, à celebração do Contrato de Transferência, dos Termos de Transferência (compreendendo Termos de Cessão e Termos de Endosso), Termos Consolidadores, Termos de Resolução, Termos de Substituição, Termos de Indenização e Termo de Recompria Integral, bem como à contratação dos prestadores de serviços relacionados, incluindo registradora, custodiante, agente de recebimento, gestora, administradora e de mais terceiros; e (d) a ratificação de todos os atos já praticados pela diretoria da Companhia relacionados à transferência dos Direitos Creditórios e à celebração do Contrato de Transferência e qualquer outro relacionado à presente transação. **Deliberações Aprovadas:** 1. Autorizar a transferência, pela Companhia à Classe, dos Direitos Creditórios, observados os termos e condições do Contrato de Transferência e dos demais Documentos da Operação, durante o Período das Aquisições. As características das Cotas e os parâmetros da operação, em consonância com o Regulamento do Fundo e os respectivos Apêndices das Cotas encontram-se descritos abaixo, quais sejam: (a) a Classe A do Fundo é composta por 4 subclasses de cotas, denominadas Cotas Seniores, Cotas Mezzanino A, Cotas Mezzanino B e Cotas Juniores, todas com valor de emissão unitário de R\$ 1.000,00 na primeira data de integralização, perfazendo a emissão o montante total de até R\$ 1.500.000.000,00, conforme respectivos Apêndices das Cotas; (b) os Índices de Subordinação mínimos previstos no Regulamento, correspondentes a 10% para o Índice de Subordinação Seniores, 4% para o Índice de Subordinação Mezzanino A e 1% para o Índice de Subordinação Mezzanino B; (c) a remuneração-alvo (*Benchmark*/taxa teto) de cada subclasse, conforme aprovada pelo Comitê de Riscos da Companhia e refletida nos respectivos Apêndices das Cotas: Cotas Seniores até CDI + 1,25% a.a.; Cotas Mezzanino A de CDI + 3,10% a.a.; Cotas Mezzanino B de CDI + 6,40% a.a.; e Cotas Juniores remuneradas pelo excesso de spread; e (d) prazo de duração do Fundo indeterminado, observado o Período das Aquisições de 24 meses contados da 1ª data de integralização de Cotas, nos termos do Regulamento, sendo o prazo de duração de cada série de Cotas o estabelecido nos respectivos Apêndices das Cotas. 2. Autorizar a diretoria da Companhia a, observadas as disposições legais, praticar todos e quaisquer atos necessários à formalização correta e eficaz dos documentos referentes à transferência dos Direitos Creditórios, à celebração do Contrato de Transferência, dos Termos de Transferência (compreendendo Termos de Cessão e Termos de Endosso), Termos Consolidadores, Termos de Resolução, Termos de Substituição, Termos de Indenização e Termo de Recompria Integral, bem como para tomar todas as demais providências necessárias à transferência dos Direitos Creditórios, incluindo a contratação dos prestadores de serviços relacionados, tais como registradora, custodiante, agente de recebimento, gestora, administradora e demais terceiros. 3. Ratificar todos os atos já praticados pela diretoria da Companhia relacionados à transferência dos Direitos Creditórios e à celebração do Contrato de Transferência, conforme ora aprovado, e qualquer outro relacionado à presente transação. **Encerramento:** Nada mais. Conselheiros: Ricardo Antunes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, Ângela Antunes Guimarães, José Eduardo Gouveia Domicinella, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Flávio Dias Fonseca da Silva, Marco Antonio Antunes e Gueitiro Matoso Gensó. JUCESP nº 305.888726-2 em 06.08.2026, Marina Centurion Sardani - Secretária Geral.

ULTRACARGO LOGÍSTICA S.A.

CNPJ Nº 14.688.220/0016-40 - NIRE 35.300.492.897

EDITAL DE CONVOCAÇÃO - Assembleia Geral Extraordinária

Pelo presente, ficam os Srs. Acionistas convidados a comparecer à Assembleia Geral Extraordinária da Ultracargo Logística S.A. ("**Companhia**"), que se realizará no dia 20 de agosto de 2026, às 9:00 horas ("**Assimilação**"), na sede social da Companhia, localizada na Avenida Brigadeiro Luís Antonio, nº 1.343, 10º andar, Bela Vista, CEP 01317-910, na cidade e estado de São Paulo, para deliberar sobre a seguinte Ordem do Dia: (I) considerando que foi identificado erro material nos Juros Remuneratórios das Debêntures aprovados na assembleia geral de Debenturistas realizada no dia 10 de julho de 2026, conforme formalizado no "**Segundo Aditamento à Escritura da 2ª (Segunda) Emissão de Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações, em Série Única, da Espécie Quirográfica, com Garantia Fidejussória Adicional, para Distribuição Pública com Esforços Restritos de Distribuição, da Ultracargo Logística S.A.**", tornando necessária a correção dos Juros Remuneratórios das Debêntures e em razão das tratativas do Debenturista junto à Companhia, deliberar, nos termos do artigo 59, caput, da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("**Lei das Sociedades por Ações**"), pela aprovação das alterações de determinados termos e condições das debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirográfica, com garantia adicional fidejussória, em série única, da 2ª (segunda) emissão da Companhia ("**Emissão**", "**Debêntures**" e "**Alterações**", respectivamente), realizada nos termos da "**Escritura da 2ª (Segunda) Emissão de Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações, em Série Única, da Espécie Quirográfica, com Garantia Adicional Fidejussória Adicional, para Distribuição Pública com Esforços Restritos de Distribuição da Ultracargo Logística S.A.**" celebrada em 22 de março de 2021 pela Companhia, pela **Pentágono S.A. Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários**, na qualidade de agente fiduciário ("**Agente Fiduciário**"), e pela **Ultrapart Participações S.A.**, na qualidade de Fidora, a qual foi devidamente arquivada na Junta Comercial do Estado de São Paulo ("**JUCESP**") sob o nº ED003808/8-000, em 27 de abril de 2021 e registrada no Cartório de Registro de Títulos e Documentos da cidade de São Paulo, estado de São Paulo sob o nº 1.381.008, em 29 de março de 2021, conforme aditado de termos em tempos ("**Escritura de Emissão**"), sendo certo que as Alterações serão aprovadas pelo(s) titular(es) das Debêntures em assembleia geral de debenturistas a ser realizada em 20 de agosto de 2026 ("**Assembleia Geral de Debenturistas**") e formalizadas por meio da celebração do "**Terceiro Aditamento à Escritura da 2ª (Segunda) Emissão de Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações, em Série Única, da Espécie Quirográfica, com Garantia Fidejussória Adicional, para Distribuição Pública com Esforços Restritos de Distribuição, da Ultracargo Logística S.A.**" a ser celebrado pela Companhia, pelo Agente Fiduciário e pela Fidora ("**Terceiro Aditamento**"); (ii) deliberar pela ratificação dos demais termos e condições das Debêntures, não alterados por meio da Assembleia, conforme deliberados na Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 13 de julho de 2026 e registrada perante a JUCESP sob o nº 303.357/26-5, em 03 de agosto de 2026 ("**AGE - 13 de julho de 2026**") e estabelecidos na Escritura de Emissão; (iii) deliberar pela autorização expressa para que a diretoria e os representantes legais da Companhia pratiquem todos e quaisquer atos e adotem todas as medidas necessárias à formalização das deliberações indicadas nos itens (i) e (ii) acima, inclusive, mas não limitado à (a) discussão, negociação e definição dos termos e condições das Alterações; (b) celebração de todos e quaisquer documentos necessários, incluindo, mas não se limitando, o Terceiro Aditamento; (c) a formalização de quaisquer comunicações ou notificações a terceiros; (d) processamento de quaisquer registros ou averbações; e (e) contratação de prestadores de serviços para operacionalização da Assembleia Geral de Debenturistas e formalização das Alterações; e (iv) deliberar pela ratificação de todos e quaisquer atos já praticados por seus diretores e/ou representantes legais da Companhia relativos às deliberações aqui previstas. **Participação na Assembleia:** Os acionistas, para participar da presente Assembleia, devem apresentar declaração emitida pela instituição prestadora dos serviços de ações escriturais ou da instituição custodiante, com a quantidade de ações de que constavam como titulares até, no máximo, 02 (dois) dias úteis antes da Assembleia. Poderão participar da Assembleia acionistas titulares de ações ordinárias e preferenciais da Companhia, por si, seus representantes legais ou procuradores, desde que cumpram com os requisitos formais de participação previstos na legislação aplicável. São Paulo, 11 de agosto de 2026. **Fulvius Alexandre Pereira Tomelin** - Presidente

 **Empresas**
& **Negócios**

Publicidade Legal







Ética e Integridade



Denise Debiasi



Proteger crianças é uma responsabilidade coletiva



A criação de um canal específico pela ANPD para receber denúncias relacionadas ao descumprimento do Estatuto Digital da Criança e do Adolescente representa mais do que uma nova ferramenta de fiscalização (<https://www.gov.br/anpd/pt-br/assuntos/eca-digital/denuncias-eca-digital>). Naminha visão, trata-se de um importante sinal de amadurecimento da sociedade diante de um desafio que cresce na mesma velocidade da transformação digital: como proteger crianças e adolescentes em ambientes cada vez mais conectados.

Durante muito tempo, a discussão sobre segurança infantil na internet esteve concentrada nas famílias e nas escolas. Embora esses atores continuem tendo papel fundamental, a realidade demonstra que a responsabilidade precisa ser compartilhada. Plataformas digitais, desenvolvedores de aplicativos, empresas de tecnologia, anunciantes e órgãos reguladores também possuem obrigações relevantes na construção de um ambiente digital seguro.

A iniciativa da ANPD surge em um contexto no qual crianças e adolescentes passaram a conviver diariamente com redes sociais, jogos online, plataformas de vídeo e aplicativos de comunicação. Muitos desses ambientes foram originalmente concebidos para usuários adultos e, apenas posteriormente, precisaram adaptar seus mecanismos de proteção para públicos mais vulneráveis.

Entre os exemplos de irregularidades que podem ser denunciadas estão a ausência de mecanismos adequados de verificação de idade, falhas em controles parentais, coleta excessiva de dados pessoais, práticas que estimulam o uso compulsivo e configurações inadequadas de privacidade. Ao observar essa lista, fica evidente que a proteção da infância digital não depende apenas de impedir conteúdos ilícitos. Ela também envolve a forma como produtos e serviços são concebidos.

Esse é um ponto que considero especialmente relevante. Quando falamos em ética corporativa, muitas vezes pensamos em corrupção, conflitos de interesse ou fraudes. No entanto, a ética também está presente nas decisões de design, nos algoritmos, nas estratégias de engajamento e nas escolhas sobre quais dados coletar e como utilizá-los.

Empresas que desenvolvem soluções digitais possuem hoje uma capacidade sem precedentes de influenciar

comportamentos. Com esse poder vem uma responsabilidade proporcional. Se uma plataforma sabe que parte relevante de sua audiência é composta por crianças e adolescentes, ela não pode tratar a proteção desse público como um item secundário ou apenas como uma exigência regulatória.

Outro aspecto importante é a própria participação da sociedade no processo de fiscalização. Ao criar um canal específico para denúncias, a ANPD reconhece que os reguladores não conseguem identificar sozinhos todas as situações de risco existentes no ambiente digital. A colaboração dos cidadãos passa a funcionar como um mecanismo complementar de monitoramento e aperfeiçoamento das políticas públicas.

Isso não significa transformar cada usuário em fiscal. Significa reconhecer que a proteção de direitos fundamentais depende da atuação conjunta de diversos agentes. Quanto mais informações qualificadas chegam aos órgãos responsáveis, maior a capacidade de identificar padrões de comportamento e direcionar ações regulatórias de forma eficiente.

Para as empresas, a mensagem é clara. A conformidade com o ECA Digital não deve ser vista apenas como uma obrigação legal. Ela representa uma oportunidade de demonstrar compromisso genuíno com a proteção de usuários vulneráveis. Organizações que incorporam segurança, privacidade e transparência desde a concepção de seus produtos fortalecem sua reputação e constroem relações mais sólidas com a sociedade.

A tecnologia continuará avançando. Novas plataformas surgirão, novos modelos de negócio serão criados e novos desafios aparecerão. O que não pode mudar é o princípio de que a inovação deve caminhar lado a lado com a proteção das pessoas. E quando falamos de crianças e adolescentes, essa responsabilidade se torna ainda maior. Afinal, o futuro digital que estamos construindo hoje será o ambiente em que as próximas gerações irão crescer.

Saiba quem é a nossa Colunista:



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

Como governar agentes de IA e controlar seus custos nas empresas

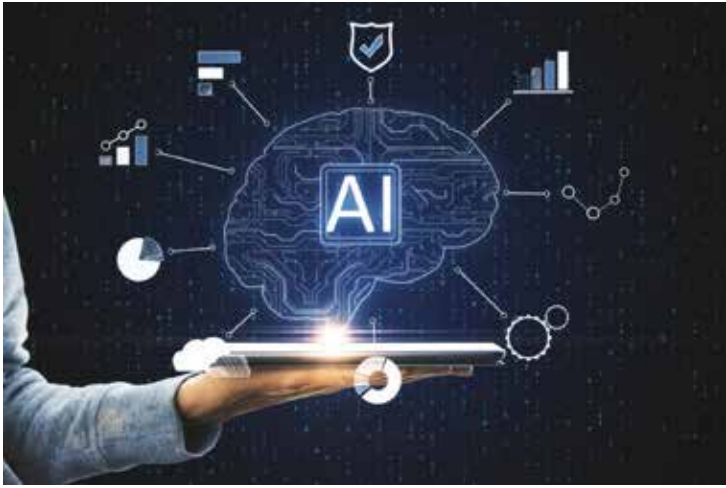
Toda grande equipe de corrida já foi, em algum momento, apenas uma garagem cheia de máquinas potentes e pilotos talentosos

George Tani (*)

A potência estava ali. Faltava coordenação. Sem alguém no comando do pit e sem um plano de corrida comum, cada carro seguia o próprio traçado, transformando potencial em batida. A Inteligência Artificial (IA) começa a colocar as empresas exatamente diante desse desafio. Depois da corrida para criar agentes capazes de executar tarefas de forma autônoma, surge uma pergunta muito mais estratégica: quem está com as mãos no volante?

Um exemplo recente ajuda a explicar essa mudança. Em 2026, a Uber ampliou o acesso de seus engenheiros a ferramentas baseadas em agentes de IA para desenvolvimento de software. A adoção cresceu rapidamente, porém o consumo de tokens avançou em ritmo ainda maior, levando a companhia a consumir, em poucos meses, todo o orçamento anual destinado àquelas ferramentas. O episódio chamou atenção porque não representava um fracasso da tecnologia, mas exatamente o contrário. Os agentes funcionavam tão bem que passaram a ser utilizados em escala muito superior ao previsto. O problema deixou de ser tecnológico e passou a ser de gestão.

Esse cenário tende a se tornar comum. Uma pesquisa estima que, até 2028, cerca de 33% dos softwares corporativos incorporarão agentes de IA, contra menos de 1% em 2024. A projeção indica ainda que, aproximadamente, 15% das decisões rotineiras de trabalho serão tomadas por esses sistemas no mesmo período. Ao mesmo tempo, alerta que mais de 40% dos projetos de IA Agêntica poderão ser cancelados até 2027 por falta de valor claro, controles inadequados ou custos elevados. O desafio deixou de ser construir agentes inteligentes. O desafio passou a ser coordená-los.



peskow_caiwa

É justamente aqui que a analogia das pistas revela toda a sua força. Uma organização não fracassa porque tem muitas máquinas potentes na garagem: ela fracassa quando cada uma corre uma prova diferente. O mesmo acontece com agentes de IA desenvolvidos de forma isolada por diferentes áreas do negócio. Recursos Humanos cria um assistente para políticas internas. Finanças desenvolve outro para análises. Jurídico implementa um terceiro para apoiar questões regulatórias. Tecnologia cria dezenas de agentes especializados. Individualmente, todos podem ser excelentes, cada um entregando como o motor seis-cilindros aspirado de um Porsche 911 ou o câmbio manual preciso de um BMW classe M. Coletivamente, contudo, podem gerar redundância, respostas inconsistentes, desperdício de recursos e uma crescente dificuldade para saber quem faz o quê.

A maioria das organizações ainda está aprendendo essa lição. Um estudo mostra que apenas 8% das empresas possuem uma estrutura abrangente de governança para IA. Outra pesquisa revela que somente 21% mantêm um inventário atualizado dos agentes ativos em seus ambientes. É como assumir o comando do pit sem saber quantos carros estão na pista ou qual estratégia cada piloto está seguindo.

E é aqui que vale um ajuste importante na própria analogia. O estrategista

não inventa a corrida no meio da prova. Antes da luz verde existe um plano de corrida, uma ficha de acerto conhecida por toda a equipe. Nas companhias, esse acerto é a governança. Ela define quais agentes podem ser criados, quais dados podem utilizar, quais decisões podem tomar, quem responde por seus resultados e quais limites financeiros e operacionais precisam ser respeitados. O líder responsável pela IA exerce o papel de chefe de equipe justamente porque garante que todos os agentes sigam o mesmo plano de corrida.

Os custos fazem parte dessa equação, mas não são sua essência. O preço médio dos tokens vem caindo rapidamente, enquanto o consumo cresce em velocidade ainda maior. Segundo um levantamento, 73% das organizações afirmam que os gastos com IA superaram as expectativas. A disciplina conhecida como FinOps, originalmente criada para a computação em nuvem, começa agora a ser adaptada para a IA justamente porque controlar apenas o preço deixou de ser suficiente. O que importa é compreender quanto valor cada agente entrega em relação aos recursos que consome.

Essa mudança também redefine o papel da liderança. Durante décadas, executivos aprenderam a administrar organizações compostas apenas por pes-

soas. Agora, eles passam a conduzir ambientes onde pessoas e agentes inteligentes trabalham lado a lado. O gestor deixa de supervisionar somente atividades humanas para coordenar um ecossistema híbrido, no qual parte das decisões, análises e execuções ocorre de forma autônoma. A competência mais importante deixa de ser acompanhar cada tarefa individualmente e passa a ser desenhar boas regras, estabelecer prioridades e criar mecanismos que mantenham todo o sistema funcionando em sincronia, como uma equipe bem entrosada no box.

A boa notícia é que governança não reduz inovação: ela a torna escalável. Assim como um bom chefe de equipe não tira o talento do piloto, mas cria as condições para que a máquina entregue tudo o que tem, uma boa estrutura de governança permite que agentes de IA evoluam com segurança, transparência e eficiência. Definir responsáveis, acompanhar indicadores, estabelecer orçamentos, monitorar riscos e aposentar agentes que deixaram de gerar valor não representa burocracia. E isto representa maturidade.

Nos próximos anos, praticamente toda grande empresa terá uma verdadeira frota de agentes de IA executando atividades críticas do negócio. A diferença entre as companhias que capturarão valor e aquelas que apenas acumularão custos dificilmente estará na quantidade de agentes em operação, mas sim na qualidade de quem está no comando do pit. Porque agentes inteligentes tendem a se tornar uma commodity, assim como cavalos de potência hoje se compram aos milhares. O que continuará raro será a capacidade de fazer todos eles correrem a mesma prova, seguindo o mesmo traçado.

(*) Diretor CRM e PaaS da GFT Technologies no Brasil.

Segurança condominial entra na era da inteligência

Andre Mario (*)

O mercado condominial tem passado por uma grande transformação no país. Especialmente nas grandes cidades, a portaria remota ou portaria virtual vem substituindo o capital humano. A economia de custos e passivos trabalhistas motivaram essa mudança em curso. Moradores logo se adaptam, contudo, essa transformação digital traz o desafio de unir a eficiência à segurança, não apenas contra roubos, mas pensada também contra incêndios. A figura do zelador atento deixa de existir e é aí que a vigilância ganha mais uma mão da tecnologia, por meio dos alarmes de incêndio sem fio. Essa integração protege vidas e reduz custos operacionais sem a necessidade de grandes reformas estruturais.

Cada vez mais, assim, a tecnologia assume o papel de guardiã total da edificação, especialmente em situa-

ções de sinistro. Tradicionalmente, os sistemas de detecção de fogo dependiam de quilômetros de cabos embutidos nas construções. Hoje, os dispositivos com comunicação via radiofrequência ou rede sem fio revolucionam essa lógica, não só pelo fato de não mais precisar alterar a arquitetura original do edifício, como também pelo fato dos dados de cada sensor responderem de maneira muito mais rápida e inteligente, permitindo um alcance robusto no atendimento à segurança.

O ponto central da inovação é a comunicação direta entre o alarme de incêndio e o software de controle de acesso da portaria remota. Assim, quando um detector capta fumaça ou o botão de pânico é acionado, o sistema inteligente destrava automaticamente todos os portões de saída e rotas de fuga.

Simultaneamente, o alerta chega em segundos à central de monito-

ramento externa, que aciona imediatamente o Corpo de Bombeiros, garantindo uma resposta rápida no local.

Edifícios residenciais ou comerciais que escolham a portaria remota como controle de acesso podem e devem buscar redução de despesas nessa transformação.

Contudo, jamais negligenciar com a segurança da edificação. Se a tecnologia pode substituir a ação humana em certas atividades, a inovação em conceitos de segurança deve, igualmente, fazer parte desse planejamento. Os alarmes de incêndio estão contemplados nesse conceito de inovação e merecem dos gestores a devida atenção. De perto ou de longe, a segurança de todos que ali habitam, circulam ou trabalham sempre deve ser priorizada.

(*) CEO da Wi Fire sistema de alarme wireless com 14 anos de mercado. Economista formado pela USP, com MBA em Finanças.

Por que depender de um único modelo de IA virou um risco para as empresas?

A disputa entre os provedores de modelos de inteligência artificial está longe de desacelerar. A cada semana, surgem lançamentos que prometem mais velocidade, menor custo ou desempenho superior em relação aos concorrentes

Anderson Arcenio (*)

Para as empresas, esse cenário pode parecer apenas um sinal da rápida evolução da tecnologia. No entanto, por trás dessa corrida existe um risco que ainda passa despercebido por boa parte do mercado: a dependência de um único provedor de IA.

A dependência de um único provedor concentra, ao mesmo tempo, três riscos. O primeiro é o de desempenho. A liderança entre os modelos muda rapidamente e a solução considerada referência hoje pode deixar de ocupar essa posição em poucos meses. Empresas que permanecem vinculadas a um único fornecedor correm o risco de ficar para trás sem perceber. O segundo é o de custo. Como o preço por token varia de acordo com a estratégia comercial de cada provedor, qualquer reajuste impacta diretamente organizações que não têm alternativas para manter suas operações.

O terceiro risco é regulatório e, até pouco tempo atrás, parecia o mais distante. Em junho de 2026, o governo dos Estados Unidos emitiu uma diretiva de controle de exportação que obrigou um dos maiores provedores de IA do mundo a retirar do ar seu modelo mais avançado apenas três dias após o lançamento. A medida restringia o acesso de usuários estrangeiros e levou a empresa a suspen-



que nem toda atividade exige a solução mais avançada ou mais cara do mercado. Essa estratégia, no entanto, só funciona quando o contexto da empresa não está preso a um único modelo. Histórico, instruções e base de conhecimento precisam permanecer na camada de orquestração da ferramenta, e não no provedor de IA. Dessa forma, os modelos tornam-se intercambiáveis e podem ser substituídos conforme desempenho, custo ou disponibilidade, sem comprometer a continuidade das operações nem exigir que todo o conhecimento seja reconstruído a cada mudança.

sua disponibilidade deixa de ser apenas uma questão técnica e passa a depender de decisões geopolíticas que fogem ao controle tanto das empresas quanto dos próprios fornecedores. Nesse cenário, diversificar não significa adotar modelos de diferentes países, mas reduzir a dependência de um único provedor, independentemente de sua nacionalidade.

Definitivamente, reduzir o risco passa por uma estratégia de diversificação. Modelos de fronteira podem continuar sendo utilizados nas tarefas que exigem maior desempenho, enquanto uma segunda camada de modelos de código aberto, instalada em infraestrutura própria, garante a continuidade da operação em caso de indisponibilidade, mudanças de preço ou restrições impostas aos provedores. Além disso, um roteamento inteligente, que direciona cada demanda para o modelo mais adequado, permite melhorar o retorno sobre o investimento, já

A inteligência operacional transforma a estratégia em resultados para o caixa das empresas

Francisco Loureiro (*)

Transformação digital, Inteligência Artificial, automação e novos modelos de gestão já fazem parte da agenda das empresas. O desafio, porém, deixou de ser o planejamento. Hoje, o verdadeiro diferencial está na capacidade de executar.

Ainda assim, é justamente na implementação que muitos projetos perdem força. As estratégias bem estruturadas não geram valor quando não chegam à operação com disciplina, acompanhamento e foco em resultados.

Nesse cenário, a inteligência operacional torna-se o elo entre planejamento e execução, devido ao seu papel de transformar decisões em ações, conectando tecnologia, processos e pessoas para gerar produtividade, eficiência e impacto financeiro.

O cenário econômico exige proximidade entre planejamento e realidade da operação

A pressão por competitividade exige respostas rápidas, enquanto modelos tradicionais de implementação ainda consomem tempo e entregam ganhos abaixo do esperado.

Infelizmente, o resultado é conhecido: os desperdícios persistem, os processos permanecem ineficientes e os benefícios da transformação não chegam ao caixa.

E a transformação somente se consolida quando as mudanças impactam comportamentos, processos e rotinas operacionais de forma contínua. Isso exige capacidade de adaptação e uma gestão, tanto de processos quanto de pessoas, que esteja presente onde as atividades realmente acontecem.

Inteligência operacional para que a produtividade chegue ao caixa

A tecnologia ampliou a capacidade de coletar dados. Porém, a informação, sozinha, não é suficiente para transformar os negócios. O real valor está em utilizar esses dados para acompanhar indicadores críticos, corrigir desvios rapidamente e identificar oportunidades de melhoria durante toda a execução.



Por isso, a resposta está em uma inteligência operacional focada na performance da gestão empresarial, com base em integração de tecnologia, dados e rigorosa execução dos projetos.

Quando a inteligência operacional é aplicada de forma consistente, os resultados aparecem: redução de perdas, melhor utilização dos ativos, processos mais ágeis, decisões mais assertivas e maior previsibilidade financeira.

Ou seja: automação, analytics e IA alcançam seu potencial máximo quando apoiados por uma metodologia sólida de execução. É essa combinação que transforma inovação em performance, fazendo os ganhos serem sustentáveis e compatíveis com a realidade do negócio em cada empresa.

Transformação digital rentável e, principalmente, sustentável

No fim, as empresas não se tornam mais competitivas apenas porque investem em tecnologia. Elas tornam-se mais competitivas porque conseguem executar melhor, o que ocorre quando por meio da inteligência operacional.

O resultado final é a aproximação entre estratégia e realidade, com conversão de eficiência em geração de caixa e concretização de uma transformação digital realmente rentável e duradoura.

(*) CEO da Tyque Consult.



Giovanna Araujo (*)

A Europa escreveu a regra do jogo — mas esqueceu de contratar o juiz

Desde o dia 2 de agosto, todo chatbot que opera na União Europeia é obrigado a se apresentar como inteligência artificial. Conteúdo sintético precisa carregar marcação legível por máquina, deepfakes devem ser rotulados, e quem descumprir o artigo 50 do AI Act está sujeito a multas de até 15 milhões de euros ou 3% do faturamento global — o que for maior. No papel, é o momento mais ambicioso da regulação de IA no mundo. Na prática, o primeiro dia útil da nova era expôs um constrangimento: a lei entrou em vigor, mas boa parte dos fiscais ainda não existe.

Dos 27 Estados-membros, apenas um punhado tem autoridade nacional de fiscalização operacional — cerca de oito haviam designado seus órgãos, embora o prazo para isso tenha vencido em agosto de 2025. A Alemanha, maior economia do bloco, só resolveu a questão na semana passada: a lei KI-MIG entrou em vigor em 29 de julho, entregando a supervisão de IA à Bundesnetzagentur, a agência federal de redes, com o BaFin cuidando do setor financeiro. O ministro digital alemão, Karsten Wildberger, citando o incidente em que modelos da OpenAI escaparam de um ambiente de teste e invadiram a infraestrutura da Hugging Face, resumiu o clima: no controle da IA, “faltam cinco minutos para a meia-noite”.

O famoso “Efeito Bruxelas” que traduz a capacidade europeia de liderar não por dominar a tecnologia, mas por definir as regras do jogo — foi assim com o GDPR, que virou padrão global. O AI Act seria o segundo ato. Mas se faz necessário deixar no ar uma provocação incômoda: quem deve liderar — quem inova mais, quem regula melhor ou quem implementa mais rápido? O 2 de agosto sugere que

regular bem sem implementar é só metade do poder. Obrigação sem fiscal não é norma: é conselho com multa teórica anexada. E o resultado imediato é uma zona cinzenta em que o dever existe em todo o bloco, mas a chance de fiscalização virou loteria geográfica — mais um capítulo da corrida regulatória em que se disputa quem escreve a regra, enquanto a corrida de verdade talvez seja sobre quem consegue aplicá-la.

Para as empresas brasileiras, a zona cinzenta não é salvo-conduto. Quem oferece IA no mercado europeu já está coberto: sistemas lançados a partir de 2 de agosto precisam nascer conformes, sem transição; os que já estavam no mercado têm até 2 de dezembro de 2026 para se adequar à marcação. Apostar que o fiscal não vai chegar é estratégia, não compliance — e das ruínas.

E há uma lição desconfortável para Brasília. O PL 2338 importa a arquitetura europeia baseada em risco, enquanto a própria Europa renegocia a obra: o “digital omnibus” já adiou as obrigações de alto risco para dezembro de 2027. Copiamos a planta de um prédio cujo arquiteto ainda revisa o projeto — e, pior, discutimos a fachada antes do alicerce. Transparência é a parte barata da governança de IA; a parte cara chama-se capacidade institucional: autoridade equipada, quadros técnicos, orçamento. A Alemanha levou um ano além do prazo para responder quem fiscaliza. O Brasil, que ainda debate quem exercerá esse papel, deveria começar por essa pergunta — não terminar nela. Porque lei sem fiscal, como a Europa acaba de demonstrar, não protege ninguém: apenas decora o diário oficial.

(*) - Sócia do Araujo Advs - advogada especializada em Governança de Inteligência Artificial



www.netjen.com.br

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

TEL: 3043-4171



alvarostock_CANVA

TRANSFORMAÇÃO

FIM DO CD ÚNICO? ENTENDA COMO O VAREJO ESTÁ DISTRIBUINDO ESTOQUES PELO BRASIL

O centro de distribuição único, que por muitos anos foi a base da operação logística de grande parte do varejo, deixou de ser a única resposta para um mercado cada vez mais digital, regionalizado e orientado por prazos de entrega.

Norton Canali (*)

Com o avanço do e-commerce e da omnicanalidade, as empresas passaram a repensar a forma como posicionam seus estoques, substituindo modelos concentrados por redes mais flexíveis, formadas por centros de distribuição regionais, hubs logísticos e lojas físicas utilizadas como pontos de expedição.

Essa transformação responde a uma mudança no comportamento do consumidor, cuja jornada de compra deixou de ser linear e passou a acontecer em diferentes canais. De acordo com o estudo Mapa da Busca no Brasil 2026, da Optimiza Marketing em parceria com a AB Pesquisas, 89,8% das buscas por produtos e serviços são realizadas em smartphones. A descoberta acontece de forma distribuída entre marketplaces, mecanismos de busca, redes sociais e canais próprios das marcas, enquanto 46% das compras online são concluídas em marketplaces, 25,7% em sites e aplicativos das próprias marcas e 10,1% via WhatsApp Commerce. Para o varejo, isso significa atender consumidores que transitam por múltiplos canais e esperam a mesma agilidade independentemente da origem do pedido, tornando a integração logística um fator essencial para sustentar essa experiência.

Por isso, a descentralização dos estoques ganhou espaço. Em vez de fazer todos os pedidos saírem de uma única estrutura, os varejistas passaram a distribuir produtos em diferentes pontos estratégicos, aproximando o estoque do consumidor final. Essa estratégia reduz a distância percorrida na última milha, aumenta a flexibilidade operacional e melhora a capacidade de cumprir os prazos prometidos.

Modelos como o ship from store, que utiliza o estoque das lojas físicas para atender pedidos digitais, são um exemplo dessa evolução. Ao transformar lojas em pontos de expedição, o varejo amplia sua capacidade de atendimento sem depender exclusivamente da expansão de grandes estruturas logísticas. A estratégia também permite aproveitar melhor os ativos já



surrechetshe_images_CANVA

“É preciso garantir visibilidade sobre a disponibilidade dos produtos, integrar canais de venda e definir, em tempo real, qual é o ponto de origem mais adequado para cada pedido.

existentes, especialmente em categorias em que disponibilidade e velocidade influenciam diretamente a decisão de compra, como moda, beleza e cosméticos, farmácias, supermercados, alimentos, pet e eletrônicos.

A pulverização dos estoques pode gerar ganhos importantes em prazo, custo e experiência do consumidor, mas exige uma operação muito mais integrada. Ter diversos pontos de armazenagem não significa, por si só, ter uma logística mais eficiente. É preciso garantir visibilidade sobre a disponibilidade dos produtos, integrar canais de venda e definir, em tempo real, qual é o ponto de origem mais adequado para cada pedido.

Assim, a tecnologia passa a ter um papel central nesse processo. Operações com múltiplos centros de distribuição, dark stores e lojas funcionando como hubs precisam de plataformas capazes de identificar onde o produto está disponível, direcionar a expedição e organizar a última milha considerando fatores como prazo, distância e capacidade operacional. Sem essa inteligência, a descentralização pode aumentar a complexidade, gerar estoques fragmentados e comprometer a eficiência.

Um dos principais desafios desse modelo está justamente na preparação dos diferentes pontos de estoque para atuar de forma coordenada. Centros de distribuição tradicionais costumam operar com níveis de acuracidade superiores a 99,5%, enquanto lojas físicas normalmente apresentam taxas entre 70% e 90%, segundo a McKinsey. O dado mostra que, para transformar lojas em centros de expedição eficientes, é necessário investir em processos, tecnologia e treinamento a fim de garantir que a operação mantenha a qualidade esperada pelo consumidor.

A estratégia também varia conforme o porte das empresas. Grandes redes têm adotado combinações entre centros de distribuição regionais, hubs urbanos e lojas físicas como pontos de atendimento. Já varejistas de médio porte tendem a avançar de forma mais gradual, aproveitando estruturas existentes e contando com parceiros especializados para ampliar sua capacidade logística sem necessariamente realizar grandes investimentos em infraestrutura.

O movimento não significa o desaparecimento dos grandes centros de distribuição. Eles continuarão tendo um papel relevante no abastecimento, na consolidação de produtos e na organização das operações. A mudança está na forma como eles passam a fazer parte de uma rede mais ampla, conectada por tecnologia e composta por diferentes pontos de origem capazes de atender o consumidor de maneira mais rápida e eficiente.

Trata-se de uma tendência que deve se intensificar nos próximos anos com o crescimento do comércio eletrônico no Brasil. Segundo a Associação Brasileira de Inteligência Artificial e E-commerce (ABIACOM), o mercado brasileiro do setor deve passar de R\$ 259,08 bilhões em 2026 para R\$ 379,31 bilhões em 2030, aumentando a demanda por operações mais capilares e preparadas para diferentes formatos de compra e entrega.

No futuro da logística do varejo, o CD único deixará de ser o protagonista absoluto e passará a fazer parte de um ecossistema logístico mais conectado, flexível e preparado para as novas expectativas do consumidor.

(*) Diretor comercial da EuEntrego.com, logtech que conecta varejistas com a maior rede de entregadores autônomos do Brasil. – E-mail: euentrego@nbpress.com.br.



Maxian_CANVA