

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 “contratação 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 prós 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 Softer
Sistemas**

banco **BANCO BMG S.A.**
 Companhia Aberta - CNPJ nº 61.186.680/0001-74 - NIRE nº 3.330.046.248-3
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, salas 104, 10º andar, sala 101, parte, bloco 01, sala 102, parte, bloco 02, sala 103, bloco 03 e sala 104, bloco 04 e 14, andar, sala 141 bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presença:** Os Conselheiros Ricardo Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, Ângela Annes Guimarães, José Eduardo Gouveia Domiciniale, Olga Stankevitch Colpo, Dorival Durado Junior, Flávio Dias Fonseca da Silva, Marco Antonio Antunes e Gueitório Matsuo Genso.

Mesa: Olga Stankevitch Colpo - Presidente, Deise Peixoto Domiciniale - 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 66.732.077/0001-85, de direitos creditórios oriundos das operações realizadas com (1) 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 beneficiário emitidos pela Companhia ("**Cartões Benefício**") e, em conjunto com os cartões BMG Card, ou ("**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 pela BMG à Classe; e (2) alienações sucessivas, pelo BMG à Classe no âmbito da Aquisição 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 Mezanino A, Cotas Mezanino 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 Sênior, 4% para o Índice de Subordinação Mezanino A e 1% para o Índice de Subordinação Mezanino B; (b3) a remuneração-ávido (*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 Mezanino A de CDI + 3,10% a.a.; (tês inteiros e dez centésimos por cento ao ano); Cotas Mezanino B de CDI + 6,40% a.a.; (seis inteiros e quarenta centésimos 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 todas e quaisquer atos necessários à formalização correta e eficaz dos documentos e a 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 Mezanino A, Cotas Mezanino 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 Sênior, 4% para o Índice de Subordinação Mezanino A e 1% para o Índice de Subordinação Mezanino B; (c) a remuneração-ávido (*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 Mezanino A de CDI + 3,10% a.a.; Cotas Mezanino 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 todas 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 Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, Ângela Annes Guimarães, José Eduardo Gouveia Domiciniale, Olga Stankevitch Colpo, Dorival Durado Junior, Flávio Dias Fonseca da Silva, Marco Antonio Antunes e Gueitório Matsuo Genso. JUCESP nº 305.888/26-2 em 06.08.2026, Marina Centurion Dardani - 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 ("**Assembleia**"), 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, para Distribuição Pública com Esforços Restritos de Distribuição da Ultracargo Logística S.A.**", celebrada em 22 de março de 2021 pela Companhia, pelo **Pentágono S.A. Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários**, na qualidade de agente fiduciário ("**Agente Fiduciário**"), e pelo **Ultrarap Participações S.A.**, na qualidade de Fidora, a qual pode devidamente arquivada na Junta Comercial do Estado de São Paulo ("**JUCESP**") sob o nº ED003808-0/00, 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 nº 1.381.008, em 29 de março de 2021, conforme admitida de tempos em tempos ("**Escritura de Emissão**"), sendo certo que as Alterações são apresentadas pelo(s) representante(s) do Debenturista assembleiário de credentistas e se 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



PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/F613-9BA2-4E0C-966A> ou vá até o site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: F613-9BA2-4E0C-966A



Hash do Documento

42567435A5BD3FBD449D632204E98DD3B36DA853BF7C2742987E518AC1DE19BF

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 10/08/2026 é(ão) :

- ☒ Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 10/08/2026 20:00 UTC-03:00
- Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.
IP: 172.16.4.10
AC: AC Certisign RFB G5

