

IA não é estratégia: o erro das empresas que tratam a tecnologia como um recurso isolado

A Inteligência Artificial ocupa hoje um espaço central nas discussões corporativas. Segundo pesquisa da McKinsey, 78% das empresas já utilizam IA em pelo menos uma função de negócio

Carolina Abrantes (*)

Apesar da rápida adoção, ainda vejo muitas organizações cometendo o erro de tratar a IA como estratégia, quando ela deveria atuar como um elemento capaz de acelerar e fortalecer uma estratégia já estabelecida.

Em alguns casos, a adoção da Inteligência Artificial passou a ser associada a uma revisão completa dos direcionamentos empresariais, como se a simples incorporação da tecnologia fosse suficiente para gerar diferenciação e manter a competitividade. Essa visão confunde ferramenta com estratégia. Na prática, o que sustenta uma posição estratégica continua sendo a combinação de recursos, capacidades e competências que tornam uma organização única diante dos concorrentes.

As teorias mais consolidadas de estratégia mostram que empresas sustentam resultados superiores quando conseguem combinar recursos de maneira difícil de ser replicada. Nesse contexto, a IA deve ser incorporada como mais um componente dessa combinação e não como um recurso isolado.

Esse ponto é especialmente importante porque a busca por produtividade deixou de ser um diferencial



BlackJack3D, CANVA

estratégico há muitos anos. Em um ambiente marcado por mudanças constantes e amplo acesso às novas tecnologias, ganhos operacionais se tornaram uma expectativa básica do mercado. O uso da IA para aumentar a eficiência é importante, mas representa apenas o estágio inicial da jornada.

O valor captado pela tecnologia passa a ser maior quando ela contribui para resultados ligados à cadeia de valor principal da empresa. Isso acontece quando a IA ajuda a ampliar market share, melhorar margens, transformar produtos e serviços ou até reconfigurar a dinâmica de uma indústria. É nesse momento que ela deixa de ser apenas uma ferramenta operacional e passa a exercer um papel estratégico.

Existem alguns sinais claros de que a adoção está acontecendo de forma superficial. A distribuição indiscriminada de plataformas de IA generativa, a falta de uma intenção estratégica

claramente comunicada e a tendência de transformar a IA na resposta para qualquer desafio corporativo estão entre os exemplos mais frequentes.

Por isso, a discussão sobre IA nunca foi uma pauta exclusivamente tecnológica. Assim como aconteceu com outras transformações empresariais relevantes, estamos falando de um tema de liderança, gestão e estratégia. As organizações que compreenderam isso mais cedo conseguiram capturar benefícios de forma mais consistente.

Nesse processo, os boards têm um papel decisivo. Cabe à liderança comunicar com clareza porque a empresa está investindo em IA, como a tecnologia se conecta à estratégia e quais resultados pretende alcançar. Quando existe insegurança ou falta de direcionamento no topo da organização, essa percepção tende a se espalhar pela cultura corporativa e dificultar a geração de valor.

As empresas que estão obtendo resultados concretos costumam apresentar características semelhantes. Elas possuem uma intenção estratégica clara, entendem como a IA fortalece suas competências essenciais e equilibram experimentação com ações estruturantes de médio e longo prazo.

Já as empresas que investem sem transformar processos, estruturas de decisão e modelos de gestão enfrentam riscos relevantes. Além de desafios relacionados a custos, governança e segurança, existe um risco competitivo importante. Como o uso básico da IA está cada vez mais acessível, investir sem construir diferenciação significa assumir os custos da tecnologia sem capturar vantagem estratégica.

Estamos diante de uma nova janela de reconfiguração dos negócios. A IA terá impacto crescente sobre processos, produtos, decisões e modelos organizacionais. Mas a tecnologia, sozinha, não será responsável por criar valor sustentável. A diferença estará na capacidade de cada empresa de integrá-la àquilo que já a torna única. E, nesse cenário, aprender rápido, experimentar com segurança e transformar esse aprendizado em estratégia talvez seja a competência mais valiosa de todas.

(*) Sócia-Diretora da Bridge & Co.

A Mente do Cliente

Neiva Mendes (*)



O sotaque também atende o cliente

Há vinte anos, aceitei um dos maiores desafios da minha carreira. Fui transferida para Portugal para estruturar uma diretoria em uma empresa líder em contact center. O contrato inicial era de seis meses, mas nos primeiros trinta dias os resultados apareceram com tanta rapidez que recebi o convite para permanecer por mais dois anos. Profissionais, foi uma experiência extraordinária, mas, pessoalmente, uma das mais difíceis da minha vida.

Cheguei preparada para trabalhar muito. Sabia que teria de conquistar equipes experientes, construir uma área que praticamente não existia e entregar resultados. O que eu não imaginava era que meu maior desafio não seria a operação, seria o meu sotaque. Dois dias depois da minha chegada, participei da primeira reunião com a alta liderança do maior cliente. Éramos cerca de quinze executivos. Meu diretor fez uma breve apresentação e comentou que eu havia vindo do Brasil.

Quando pronunciei minha primeira frase, o principal executivo da mesa interrompeu a reunião, olhou para o meu chefe e perguntou, em tom de brincadeira: "Então, estás a contratar jogador de futebol?" A sala inteira caiu na gargalhada, eu não. Naquele momento, sequer compreendi a piada. Depois descobri que ela carregava dois preconceitos ao mesmo tempo, para alguns, brasileiros eram lembrados apenas como jogadores de futebol ou prostitutas. Não era uma piada, era estereótipo, xenofobia e misoginia.

Era também uma demonstração de como o cérebro humano pode reduzir uma pessoa inteira a uma única imagem construída socialmente. Cumpri os trinta meses que prometi ficar e voltei ao Brasil no dia combinado. Nunca mais aceitei um convite para morar em Portugal, embora vários tenham surgido ao longo dos anos.

Mas esta não é uma história sobre ressentimento, é uma história sobre aprendizado porque, curiosamente, naquele mesmo país conheci algumas das pessoas mais generosas da minha vida. Amigos que permaneceram comigo durante os momentos mais difíceis, pessoas que me ajudaram a atravessar aqueles meses e que guardo no coração até hoje. Foi ali que compreendi uma das maiores lições da minha carreira, nós não ouvimos apenas palavras, nós ouvimos sotaques. E, muitas vezes, julgamos ambos antes mesmo de compreender a mensagem.

Hoje, trabalhando há décadas com experiência do cliente e analisando milhões de interações, percebo o quanto isso continua acontecendo. Uma orientação

pode ser rejeitada porque veio de alguém que fala diferente. Um atendente pode ser considerado menos competente apenas porque possui um sotaque diferente do que o cliente está habituado a ouvir.

Um cliente pode fechar completamente a escuta porque a voz do outro lhe parece distante, estranha ou "errada". O mais curioso é que a neurociência ajuda a explicar esse comportamento: o cérebro gosta daquilo que reconhece. Ele cria atalhos para economizar energia e classifica rapidamente aquilo que lhe parece familiar ou diferente, e esse mecanismo foi importante para nossa sobrevivência. Mas, nas relações humanas, ele pode produzir injustiças profundas, porque o sotaque não mede inteligência, não mede competência, não mede caráter. Sotaque conta apenas uma história, a história do lugar onde alguém nasceu, cresceu ou viveu.

No Brasil, convivemos diariamente com centenas de formas diferentes de falar português. Um "bah" no Sul, "uai" em Minas, "oxente" no Nordeste, cada expressão carrega identidade, cultura, memória e pertencimento e nenhuma delas é superior à outra. Quando empresas desenhavam experiências para clientes, costumavam investir em tecnologia, processos e indicadores, tudo isso é importante. Entretanto, existe uma competência que ainda recebe pouca atenção: a fluência cultural.

Entender que palavras mudam de significado, que expectativas mudam de uma região para outra, que a forma de construir confiança muda conforme a cultura e que respeito não é apenas uma questão ética, é também uma estratégia de negócio. Um cliente que se sente respeitado permanece aberto para ouvir, e um cliente que se sente julgado fecha a escuta antes mesmo da solução chegar.

Vinte anos depois, continuo sem vontade de morar novamente em Portugal, as cicatrizes existem e fazem parte da minha história, mas também continuo profundamente grata às pessoas extraordinárias que conheci naquele país! Aprendi que lugares não discriminam, pessoas discriminam e pessoas também acolhem. Talvez por isso eu acredite tanto na diversidade. Não porque ela seja uma palavra bonita, mas porque ela amplia nossa capacidade de compreender o mundo. No fim das contas, a experiência do cliente começa muito antes da tecnologia, começa quando decidimos ouvir a pessoa antes de ouvir o sotaque.

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

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE DESPORTOS
Editais de Convocação Ordinária
Conselho Deliberativo
Nos termos do Estatuto Social da Associação Portuguesa de Desportos e do regimento interno aplicável, ficam os senhores membros do Conselho Deliberativo convocados para a Reunião Ordinária a ser realizada no Salão Nobre do clube, localizado à Rua Comendador Nestor Pereira, número 33, Canidê, no dia 17 de agosto de 2026, com início às 19:00, em primeira convocação, com a maioria dos seus membros, ou, em segunda chamada, meia hora depois, com a presença mínima de 50 (cinquenta) conselheiros. Será observada a seguinte ORDEM DO DIA: 1 - Leitura, discussão e apreciação da ata da reunião de 09/03/2026; 2 - Expediente; 3 - Deliberação sobre os balanços financeiros de 2023, 2024 e 2025; 4 - Apreciação do parecer do Conselho de Orientação e Fiscalização sobre o novo Estatuto Social; 5 - Tomar conhecimento da vida administrativa da Associação; 6 - Várias. Atenção: Será autorizada exclusivamente a entrada de conselheiros com mandato em vigor. Nos termos estatutários, as ausências dos conselheiros deverão ser OBRIGATORIAMENTE justificadas por escrito, inclusive por e-mail para conselho@portuguesa.com.br Cordialmente,
Carlos Eduardo Pinto Ramos - Presidente do Conselho Deliberativo
Eduardo Manuel Ferreira Gonçalves - Vice-presidente do Conselho Deliberativo
Luís Filipe Simeira Rente - 1º Secretário do Conselho Deliberativo
Gustavo Siqueira Ferreira Garcia - 2º Secretário do Conselho Deliberativo

LIGA DAS SENHORAS ORTODOXAS
CNPJ 62.652.367/0001-47
Editais de Convocação da Assembleia Geral Ordinária a ser Realizada em 17/08/2026.
Pelo presente edital, a Presidente da Liga das Senhoras Ortodoxas, convoca as Senhoras, Conselheiras, Suplentes e Associadas para se reunirem em Assembleia Ordinária, nos termos do Art. 7º e 8º dos Estatutos Sociais da Liga das Senhoras Ortodoxas, a comparecerem no dia 17 de Agosto de 2026 às 14h00hrs, em primeira convocação, e 30(trinta) minutos após em segunda convocação em sua Sede Social à Rua Apeninos, 930 - 18º andar conjunto 182 bairro Paraíso - SP, podendo as Senhoras ausentes fazer-se representar por procuração. A assembleia acima convocada terá a seguinte ordem do dia: 1 - Relatório de Prestação de Contas sobre o período de Agosto 2025 à Julho de 2026 para apreciação e aprovação do Conselho Fiscal. 2 - Eleição e Posse da nova Diretoria, para o biênio 2026-2028. 3 - Outros assuntos pertinentes à ordem do dia. São Paulo, 03 de Agosto de 2026.
Huguette Issa Maalouli
Presidente da Diretoria
Nazira Zaiet Haddad
Presidente Conselho Deliberativo
Marlene Jazra Haddad Fahd
Secretária do Conselho Deliberativo Liga das Senhoras Ortodoxas

VERANO EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA
CNPJ: 19.528.297/0001-90
Em Ata de Reunião de Sócios realizada em 30/12/2025 na sede da empresa, seus sócios aprovaram a redução do capital social de R\$ 15.567.758,90 para R\$ 14.847.758,90 por julgar excessivo face as operações da empresa. A redução se dá através de Escritura de Doação do imóvel objeto da Matrícula nº 83.685 do 8º CRI de São Paulo da Verano Empreendimentos Imobiliários Ltda à sócia Cristina Hakim Pachailan.

ULTRACARGO LOGÍSTICA S.A.
CNPJ Nº 14.688.220/0016-40 - NIRE 35.300.492.897
Editais 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 Quirográfrica, com Garantia Fidejussória Adicional, para Distribuição Pública com Esforços Restritos de Distribuição, da Ultracargo Logística S.A.", tomando 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 quirográfrica, 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 Quirográfrica, 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, pela **Pentágono S.A. Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários**, na qualidade de agente fiduciário ("Agente Fiduciário"), e pela **Ultrarap 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 aditada de tempos 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 Quirográfrica, 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

Registro Civil de Pessoas

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
3º Subdistrito - Penha de França
Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil
Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:
Faço público a saber que: **AMANDA MONROE CARAVANTE**, nascida em São Paulo, SP, em 04/05/1996, filha de Ademir Carvalho Caravante e de Vania Carlos Monroe, nos termos do artigo 56 da Lei 6015/73 alterada pela Lei Federal 14.382/2022 promoveu a alteração do seu nome para: **RAQUEL MONROE CARAVANTE**.
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





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/72BE-6987-AC97-916B> 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: 72BE-6987-AC97-916B



Hash do Documento

B3E811C61770EF7E60F441AF0BFE1D38EA0F2E6DA3A71C875B7F12B4DB243E2B

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 11/08/2026 é(são) :

- ☒ Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 11/08/2026 19:23 UTC-03:00
- Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.
IP: 172.16.4.15
AC: AC Certisign RFB G5

