



SEGURANÇA DIGITAL

CIBERSEGURANÇA SAI DA SALA DE TI E VIRA O RISCO NÚMERO UM NA AGENDA DOS CEOS

▶▶▶ [Leia na página 8](#)

Inteligência artificial sem empatia pode fazer sua empresa perder clientes

Empresas aceleram a automação do atendimento, mas especialistas alertam que reduzir o contato humano pode comprometer a experiência e a fidelização

Divulgação

A inteligência artificial no atendimento ao cliente já facilita a experiência para metade dos consumidores, mas 87% consideram essencial ter acesso a uma pessoa quando a tecnologia é usada no suporte, segundo pesquisa da Gartner divulgada em agosto de 2026, com 3.566 clientes. O avanço da automação coloca as empresas diante de um desafio que vai além da produtividade: ganhar velocidade na operação sem tornar a relação com o consumidor impessoal e comprometer a fidelização.

Alexandre Slivnik, especialista em experiência do cliente e liderança, diretor executivo do IBEX, instituto sediado em Orlando voltado ao desenvolvimento de líderes e à excelência empresarial, avalia que o problema não está no uso da tecnologia, mas na forma como ela é incorporada à jornada de consumo. “A inteligência artificial deve servir para potencializar o humano, não para eliminar as pessoas. Quando a IA libera tempo, organiza processos e ajuda as equipes a se conectarem melhor com os clientes, ela deixa de ser apenas eficiência e passa a fazer parte do encantamento”, afirma.

A adoção da tecnologia pelas empresas já avançou. Levantamento da Five9 publicado em junho de 2026 aponta que 92% das organizações pesquisadas implementaram ou testaram aplicações de IA no atendimento ao cliente. Embora 80% dos consumidores aceitem utilizar serviços apoiados pela tecnologia, dois terços ainda preferem conversar com uma pessoa.

Para o especialista, os números mostram que a resistência não está necessariamente na inteligência artificial. O problema surge quando a automação deixa de simplificar a jornada e passa a dificultar a solução de situações que exigem contexto, interpretação ou autonomia. “Tecnologia é meio, não fim. Modelos automatizados podem trazer rapidez, mas o relacionamento continua sendo determinante para construir confiança e lealdade”, ressalta.

Quando automatizar deixa de ser eficiência

Agendamentos, consultas sobre pedidos,



Alexandre Slivnik

“A inteligência artificial deve servir para potencializar o humano, não para eliminar as pessoas.

confirmações e dúvidas recorrentes podem ser resolvidos rapidamente pela inteligência artificial. Reclamações sensíveis, negociações, exceções e problemas fora do fluxo previsto, porém, exigem escuta, empatia e capacidade de decisão.

A diferença aparece no estudo The State of Customer Experience 2026, da Verint, realizado com 5 mil consumidores nos Estados Unidos. O levantamento mostrou que 61% preferem conversar com uma pessoa, mas 69% aceitariam trocar o atendimento humano por um serviço automatizado se ele resolvesse completamente o problema. A qualidade da experiência também pesa sobre a retenção: 79% afirmaram que poderiam migrar para um concorrente após uma única interação negativa.

Na avaliação de Slivnik, a discussão não deve ficar restrita à disputa entre pessoas e máquinas. “Tenho muito mais medo de humanos robôti-

zados do que de robôs humanizados. Muitas empresas se preocupam com o avanço da tecnologia, mas também transformam pessoas em atendentes presos a roteiros, sem empatia e sem presença. Automação facilita processos, mas relacionamento constrói vínculo”, destaca.

Quanto mais tarefas operacionais forem absorvidas pela IA, maior tende a ser a importância da inteligência emocional das equipes. Os profissionais passam a concentrar justamente os casos que exigem negociação, leitura de contexto e compreensão do que está por trás da solicitação feita pelo consumidor.

Atendimento humanizado ganha valor com o avanço da IA

A transformação também passa pela cultura organizacional. Automatizar um atendimento burocrático não corrige as falhas da jornada e pode apenas ampliar sua escala. Para Slivnik, a tecnologia precisa refletir os princípios que orientam a relação da empresa com consumidores e colaboradores.

“A experiência do consumidor é consequência direta da cultura. São as crenças, as atitudes e os comportamentos internos que determinam como o cliente será tratado. Sem uma cultura clara e viva, qualquer investimento em tecnologia corre o risco de virar apenas ferramenta”, explica o especialista.

A inteligência artificial também muda a função de quem trabalha diretamente com o público. Quando sistemas assumem atividades repetitivas, as equipes podem dedicar mais tempo às interações nas quais o atendimento humanizado agrega valor. A mudança exige treinamento, autonomia e lideranças capazes de equilibrar indicadores de produtividade com qualidade de relacionamento.

Para Alexandre, empresas que tratam a IA apenas como ferramenta para reduzir tempo ou custos podem perder uma oportunidade de melhorar a experiência do cliente. “Eficiência é importante, mas não pode ser o único critério. O cliente precisa resolver o problema e perceber que existe uma empresa disposta a ouvir quando a situação exige. Inteligência artificial, atendimento humanizado e cultura organizacional precisam funcionar juntos. É esse equilíbrio que protege o relacionamento e a fidelização”, conclui.

Negócios em Pauta

Envato



IV Workshop Online do PROFMAT terá três dias de programação científica

A quarta edição do Workshop Online do Programa de Mestrado em Matemática em Rede Nacional – PROFMAT será realizada entre os dias 17 e 19 de setembro de 2026. Promovido integralmente de forma virtual, o evento reúne pesquisadores, docentes, estudantes e egressos do programa em uma programação voltada à troca de experiências, à divulgação de pesquisas e à discussão de temas relacionados à Matemática e ao seu ensino na Educação Básica. Ao longo dos três dias, o workshop contará com palestras, minicursos e sessões destinadas à apresentação de trabalhos concluídos ou em desenvolvimento. Entre os temas contemplados nas sessões de trabalhos estão conteúdos curriculares de Matemática em diferentes níveis educacionais, abordagens etnomatemáticas e inclusivas, formação de professores, interdisciplinaridade no ensino, recursos didáticos e aplicação de tecnologias em sala de aula (<https://sites.google.com/view/ivworkshopdoprofmat/home?authuser=0&pli=1>). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI

Divulgação



Blusoft abre inscrições para 8ª edição do OktoberTech em Blumenau

Blumenau se prepara para mais uma edição do OktoberTech, evento que conecta tecnologia, negócios e inovação ao clima descontraído da Oktoberfest. Organizado pela Blusoft-ACATE, o encontro chega à 8ª edição com uma programação gratuita voltada à troca de experiências, ao networking e à discussão de temas que impactam o mercado e o futuro da tecnologia. A expectativa é reunir mais de 2 mil participantes ao longo dos quatro dias de atividades. A abertura oficial será realizada no dia 7 de outubro, no Centro de Inovação Blumenau (CIB), e terá como convidado Claudio Marinho, engenheiro urbanista e cofundador do Porto Digital, considerado um dos principais ambientes de inovação do Brasil e referência internacional em desenvolvimento de ecossistemas de tecnologia. Durante sua participação, Marinho vai compartilhar a experiência de criação e expansão do espaço localizado em Recife (PE), abordando os caminhos para construir um ambiente de inovação com crescimento sustentável e capacidade de gerar impacto econômico e social (<https://www.sympla.com.br/producao/oktobertech2026>). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 2](#)

Em um mercado de US\$ 4 trilhões, a geopolítica decide para onde vai o dinheiro do M&A

Tarifas, sanções, conflitos armados e a disputa por tecnologia entram na conta do valuation e estão redesenhando a lógica de comprar e vender empresas. ▶▶▶

Respostas no WhatsApp Business: especialista dá dicas de como diminuir o impacto financeiro

Mais de 5 milhões de empresas serão afetadas pela nova cobrança da Meta. ▶▶▶

Black Friday e Natal se aproximam e varejo entra na corrida para evitar que filas custem vendas

Depois de uma Black Friday com forte crescimento no volume de pedidos e de um Natal que movimentou mais de R\$ 72 bilhões em 2025, preparação para os picos de consumo passa também pela capacidade de atendimento. ▶▶▶

Brasil registra mais de 6 mil empresas em recuperação judicial no 1º semestre

Mais de 6,3 mil empresas brasileiras estavam em recuperação judicial no primeiro semestre de 2026, de acordo com o Monitor RGF-BizDoc. Para bancos, credores, escritórios de advocacia e grandes empresas, esse número é um alerta de que identificar riscos apenas quando o processo chega à Justiça pode significar agir tarde demais. ▶▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular

A Mente do Cliente

Quanto custa ensinar o cérebro do seu cliente a não confiar em você?

Neiva Mendes

▶▶▶ [Leia na página 5](#)

A Outra Sala

Quem inventou o jeito certo de parecer competente?

Ana Luisa Winckler

▶▶▶ [Leia na página 4](#)



OPINIÃO

A corrida da IA entrou em uma nova fase: o diferencial agora é a arquitetura

Francisco Larez (*)

O mercado corporativo viveu nos últimos anos um verdadeiro frenesi em torno da inteligência artificial.

Fomos bombardeados por promessas de automação total que faziam parecer que o futuro dos negócios seria operado por robôs autônomos já no dia seguinte. Agora, esse entusiasmo começa a dar lugar a uma discussão muito mais pragmática. O chamado "teatro da IA" começa a perder o público e os conselhos administrativos e investidores querem respostas a respeito do retorno sobre o investimento.

Essa mudança de perspectiva aparece também nas pesquisas. Segundo o estudo *The State of AI 2025*, da McKinsey, 88% das organizações já utilizam inteligência artificial em pelo menos uma função de negócio. No entanto, quase dois terços ainda permanecem nas fases de experimentação ou pilotos. O dado mais revelador mostra que apenas 39% das empresas relatam algum impacto da IA sobre o EBIT (Earnings Before Interest and Taxes, ou lucro antes de juros e tributos, em tradução livre). Ou seja, o mercado descobriu aquilo que a engenharia já sabia: existe um enorme abismo entre uma demonstração convincente e uma solução capaz de operar com segurança, governança e escala.

As demonstrações de IA ilustram bem o Princípio de Pareto: em um ambiente controlado, é surpreendentemente fácil obter 80% do valor com apenas 20% do esforço. O verdadeiro obstáculo está nos 20% finais, que exigem 80% do trabalho para transformar um protótipo em uma solução robusta, confiável e escalável.

O desafio está na infraestrutura que conecta os grandes modelos de linguagem ao conhecimento da empresa. Historicamente, as empresas investiram fortunas tentando construir uma visão de 360° do negócio a partir de bancos de dados, planilhas e sistemas transacionais. O paradoxo é que grande parte do conhecimento corporativo nunca esteve ali, mas em dados não estruturados, como apresentações, contratos, e-mails, transcrições de reuniões, vídeos, documentos técnicos e anotações. Passamos décadas organizando tabelas enquanto deixávamos o conhecimento operacional disperso em arquivos praticamente invisíveis para as ferramentas tradicionais.

É nesse cenário que o RAG Agêntico (*Agentic Retrieval-Augmented Generation*) representa uma mudança importante. Em vez de simplesmente recuperar documentos para complementar uma resposta, agentes inteligentes conseguem compreender a intenção do usuário, selecionar fontes confiáveis, aplicar regras de acesso, conectar informações relacionadas e construir respostas contextualizadas. Na prática, deixam de atuar como mecanismos de busca sofisticados para funcionar como orquestradores do conhecimento corporativo.

Esse desafio pode ser traduzido na frase atribuída a Lew Platt, ex-CEO da Hewlett-Packard: *"Se ao menos soubéssemos o que já sabemos"*. Hoje, a tecnologia finalmente permite transformar esse conhecimento perdido em um ativo estratégico acessível por meio de linguagem natural.

Mas essa nova capacidade traz uma responsabilidade proporcional. À medida que agentes deixam de apenas responder perguntas e passam a executar tarefas,

interagir com aplicações e apoiar decisões de negócio, a governança deixa de ser um tema exclusivo da TI para se tornar uma preocupação do conselho de administração.

Um modelo de IA que não permite confiar em suas respostas não gera valor corporativo – gera vulnerabilidade. Sem mecanismos de rastreamento, auditoria e governança, a tecnologia deixa de ser uma aliada e se torna uma fonte de riscos operacionais, regulatórios e de imagem. Isso porque esses modelos são inerentemente imprevisíveis: eles evoluem, se desviam ao longo do tempo e dependem diretamente da qualidade da base de dados que os alimenta. Por isso, confiança não é uma característica do modelo. É uma disciplina de engenharia construída por meio de observabilidade, políticas de acesso, monitoramento contínuo e validação humana.

Sem a devida compreensão das decisões do modelo, uma iniciativa corporativa de IA não passa de um passivo – não um ativo. Sem rastreabilidade, auditoria e mecanismos de governança bem definidos, a tecnologia deixa de ser controlada e passa a gerar exposição a riscos operacionais, regulatórios e de imagem. Modelos de linguagem, por sua natureza probabilística, estão sujeitos a deriva, alteram seu comportamento com o tempo e dependem fortemente da qualidade dos dados fornecidos."

É também por isso que o conceito de *human in the loop* não representa uma etapa temporária até que a IA amadureça. Trata-se de um princípio permanente de arquitetura. Quando uma organização coloca agentes para atuar em processos críticos, ela não terceiriza responsabilidade. Ela amplia sua capacidade de decisão mantendo a supervisão humana onde ela realmente importa.

Tudo isso nos leva ao componente mais subestimado da estratégia de IA: a infraestrutura que movimenta os dados. Sistemas agênticos são extraordinariamente eficientes para amplificar produtividade, mas também amplificam erros. Em ambientes compostos por múltiplos agentes, uma informação incompleta ou desatualizada pode ser propagada sucessivamente, produzindo um efeito semelhante ao de um telefone sem fio: a resposta final já não guarda relação com a intenção original.

É por isso que componentes tradicionalmente vistos como infraestrutura de bastidores, como integração de aplicações, gerenciamento de fluxos e transferência segura de arquivos (*Managed File Transfer* – MFT), passaram a ocupar posição estratégica nas arquiteturas modernas de IA. Antes invisíveis, eles se tornaram essenciais para que a inteligência produzida seja confiável desde a origem.

Se a primeira onda da IA generativa foi marcada pela proliferação de assistentes isolados, a próxima será definida pela capacidade de orquestrar múltiplos agentes trabalhando em conjunto. A vantagem competitiva estará na arquitetura que conecta inteligência artificial ao ativo mais valioso de qualquer organização: seu conhecimento. E, no fim do dia, a pergunta que realmente importa já não é "qual modelo de IA estamos usando?", mas sim: "podemos confiar nas respostas que ele produz e nas decisões que ele ajuda a tomar?".

(*) Vice-presidente da Progress Software para América Latina e Caribe.

Construção de data Center do TikTok no Ceará pode ser embargada

A Omnia é a empresa responsável por instalar um data center para o TikTok no Complexo Industrial e Portuário do Pecém, em Caucaia, no Ceará.

Vivaldo José Breternitz (*)

Desde que foi anunciada, em setembro de 2025, a obra vem sofrendo oposição dos moradores da região, em função dos problemas ambientais que a operação do data center pode gerar, especialmente em termos de poluição do ar, consumo de água e ruído. O consumo de água é um problema especialmente crítico, pois os moradores da região dependem de água vinda de poços, em uma região que tem histórico de seca.

O data center ocupará uma área de 70 hectares e terá duas edificações principais e estruturas de apoio, 120 geradores a diesel e estação de tratamento de esgotos. Pretende captar água subterrânea para resfriamento e sua potência instalada deverá ser de 300 MW.

Em maio passado, a Defensoria Pública da União (DPU) e o Ministério Público Federal (MPF) solicitaram informações e recomendaram à Omnia uma série de medidas visando minorar os problemas advindos da operação do data center; não tendo recebido respostas convincentes da empresa, esses órgãos apresentaram uma ação pública para embargar a instalação do mesmo.

A oposição à instalação de grandes data centers vem crescendo em todo mundo, em função de seu impacto ambiental. No Brasil, onde fatores como o relativamente baixo custo da energia elétrica atraem novos grandes data centers, políticos tem alardeado que essas instalações são muito importantes para o país, o que até agora não foi comprovado, inclusive por gerarem pouquíssimos empregos qualificados.

Cumpra à sociedade manter-se vigilante.

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



Kindel_Media_de_Pexels_CANVA

News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

Oracle lança Java 27 e reforça suporte à criptografia pós-quântica

@A Oracle anunciou a disponibilidade do Java 27, a versão mais recente da linguagem de programação e plataforma de desenvolvimento número um do mundo. Com milhares de melhorias em desempenho, estabilidade, segurança e produtividade, o Java 27 (Oracle JDK 27) oferece uma base sólida para a inovação contínua do Java. Para ajudar as organizações a se prepararem para comunicações mais seguras em um mundo pós-quântico, o Java 27 amplia seus recursos de criptografia pós-quântica (PQC) com troca híbrida de chaves para TLS 1.3. A Oracle também destaca o acesso antecipado (EA) ao JDK 28, que oferece uma prévia de futuras inovações, como o Project Valhalla. Além disso, a Oracle anuncia atualizações alinhadas em todo o ecossistema Java e no Oracle Java Verified Portfolio (JVP), incluindo o Helidon 27 para microsserviços leves, o JavaFX 27 para aplicações cliente avançadas e o Oracle Jipher 20, agora parte do JVP, para ajudar clientes a implantar aplicações Java em ambientes regulamentados pela FIPS 140 (<https://jdk.java.net/28/>).

KnowBe4 leva debate sobre segurança na era da IA ao Mind The Sec 2026

@A KnowBe4, líder mundial em segurança da força de trabalho digital, protegendo tanto agentes de IA quanto humanos, participa do Mind The Sec 2026, de 15 a 17 de setembro, no Transamérica Expo Center, em São Paulo. Considerado um dos maiores eventos de segurança cibernética e segurança da informação do Hemisfério Sul, o encontro reunirá especialistas e empresas do setor para discutir os desafios que vêm transformando a proteção das organizações. Durante o evento, a KnowBe4 irá ampliar o debate sobre o impacto da inteligência artificial nas operações diárias das empresas e sobre a importância do fator humano diante da evolução dos riscos digitais. Cristiana Cavalcanti, Regional Enterprise Account Executive na KnowBe4, e Rafael Peruch, Technical CISO Advisor na empresa, farão parte da programação oficial da trilha “Conscientização e Fator Humano” (www.knowbe4.com).

Factorial adquire startup de inteligência artificial Empion

@A Factorial, plataforma de inteligência artificial para RH e DP, anuncia a aquisição da Empion, startup alemã referência em avaliação de talentos impulsionada por IA. Financiada integralmente com recursos próprios — sem comprometer a posição de caixa após a recente rodada Series D de US\$ 150 milhões —, a transação reforça a expansão global da marca e seu posicionamento estratégico na consolidação de ativos de tecnologia preditiva. A operação resolve um gargalo histórico da gestão de pessoas: a necessidade de contratar e acoplar ferramentas externas de terceiros para realizar testes comportamentais e avaliações de engajamento. Com a integração, a Factorial passará a oferecer avaliações comportamentais, testes psicométricos, cognitivos e de fit cultural de forma nativa e unificada, cobrindo todo o ciclo de vida do colaborador, da atração e seleção à gestão de desempenho (factorialhr.com.br).

Td Synnex realiza Power Up Brasil 2026 com patrocínio de líderes globais em tecnologia

@A TD SYNnex Brasil realiza este ano, hoje 16 de setembro, o Power UP 2026, no Tokio Marine Hall. O evento, que este ano se

realiza pela terceira vez, consolida-se como um encontro de fundamental importância para o ecossistema de TI. Em suas duas primeiras edições, o Power UP Brasil reuniu mais de mil participantes, refletindo o crescente interesse do mercado por debates sobre inovação, negócios e transformação. Entre seus patrocinadores estão marcas representadas pela TD SYNnex, como AWS, Blackwall, Check Point, Ciena, Cisco, Cloudflare, Commvault, Dell, Everpure, F5, Fortinet, Google, HPE, IBM, Microsoft, NetApp, Palo Alto, Tenable, Trend AI, VMware e Zscaler.

TechEnabler lança Programa de Parceria e SOC White Label

@A TechEnabler, MSSP (Managed Security Services Provider) provedor especializado em serviços para otimizar o desempenho e garantir a disponibilidade de redes de comunicação, lança neste Mind The Sec duas propostas que reforçam o compromisso da empresa em utilizar sua expertise para oferecer oportunidades de negócios conjuntos a ISPs e a empresas de qualquer setor que contem com redes corporativas robustas. O CEO da TechEnabler, Álvaro Aquino, ressalta as vantagens para o parceiro, que incorporando observabilidade e segurança avançadas a seu portfólio, obtém novas receitas, além de fortalecer seu relacionamento com o cliente. Chama atenção também para maior competitividade das empresas que oferecem serviços de valor agregado. "A venda de conectividade hoje é commodity que depende de preço, além de não haver muito espaço para crescimento, uma vez que a Internet já cobre todo o mercado do país", diz Álvaro Aquino (<https://techenabler.com.br/>).

Nutanix e ChronoScale anunciam parceria

@A Nutanix, líder em nuvem híbrida e inovadora em IA, e a ChronoScale Holdings Corporation, plataforma de computação acelerada desenvolvida para atender às exigentes cargas de trabalho de inteligência artificial, anunciaram uma parceria estratégica para fornecer infraestrutura de IA para empresas e apoiar a aceleração da adoção de serviços de IA em mercados globais. A parceria reúne capacidades complementares que, historicamente, os clientes precisavam combinar por conta própria, unindo o portfólio completo de soluções de IA agêntica da Nutanix à computação acelerada, à plataforma corporativa de desenvolvimento de IA e ao modelo de entrega orientado a resultados da ChronoScale (www.nutanix.com).

Vertiv firma parceria com a ISECOM para distribuição na Argentina

@A Vertiv (NYSE: VRT), líder global em infraestrutura digital crítica, anunciou hoje uma parceria com a ISECOM, distribuidora atacadista de valor agregado. A meta é fortalecer a disponibilidade e o suporte de soluções de infraestrutura crítica para data centers e ambientes tecnológicos de alta demanda na Argentina, um dos mercados mais desenvolvidos do Cone Sul. A ISECOM apoiará a distribuição do portfólio da Vertiv de soluções de energia, refrigeração e infraestrutura de TI para aplicações de missão crítica. Ao combinar o portfólio tecnológico e a expertise em infraestrutura da Vertiv com a presença local, as capacidades técnicas e a rede logística da ISECOM, os clientes terão acesso ampliado às soluções e suporte especializado em todo o país (www.vertiv.com) (www.isecom.com.ar).

	José Hamilton Mancuso (1936/2017) Responsável: Lilian Mancuso	Laurinda Machado Lobato (1941-2021)	José Leonil Lobato (1939-2026)
Editorias <i>Economia:</i> Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br) <i>Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/ Espaço empresarial:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br) <i>Comercial:</i> comercial@netjen.com.br <i>Publicidade Legal:</i> lilian@netjen.com.br	<i>Webmaster/TI:</i> Fabio Nader; <i>Editoração Eletrônica:</i> Ricardo Souza. <i>Revisão:</i> Maria Cecília Camargo; <i>Serviço informativo:</i> Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.	Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.	Jornal Empresas & Negócios Ltda Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080 Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: netjen@netjen.com.br Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90 JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003) Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.
Colaboradores: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes	ISSN 2595-8410		

Mercado de seguros deve movimentar R\$ 808 bilhões

Previsão é de crescimento de 5,7% para este ano

O setor de seguros deve registrar crescimento de 5,7% na arrecadação de 2026 sobre o ano passado. A se confirmar, isto equivale a uma movimentação de R\$ 808 bilhões. Os cálculos são da Confederação Nacional das Seguradoras (CNSeg), revisados diante de um cenário macroeconômico, digamos, mais desafiador, considera os seguros de saúde complementar, previdência aberta e capitalização e aponta saúde, automóvel e habitacional entre os segmentos de destaque.

A base de dados do primeiro semestre mostra avanço em parte relevante desse mercado. Os seguros de danos e pessoas, excluindo o VGBL, arrecadaram R\$ 113,86 bilhões de janeiro



a junho, com alta nominal de 6,51% sobre o mesmo período de 2025. O seguro auto movimentou R\$ 30,73 bilhões, crescimento de 6,29%, enquanto o seguro de vida avançou 10,29%, segundo a Superintendência de Seguros Privados (Susep).

Na avaliação da Costa & Sampaio Seguros, maior

acesso à informação, preocupação com eventos climáticos e busca por proteção da renda e do patrimônio estão entre os fatores que ajudam a explicar a procura. “Houve uma transição clara do consumo reativo, de comprar seguro apenas porque o banco exige ou por medo de roubo de veículo, para o consumo proativo”, afirma Márcio Costa, dire-

tor de Seguros da Costa & Sampaio

Necessidade obriga a mudança

A mudança de comportamento amplia também uma questão prática: diante da variedade de produtos disponíveis, qual proteção faz sentido para cada consumidor? Não há uma resposta única. Renda, patrimônio, dependentes, dívidas e atividade profissional são alguns dos fatores que devem ser considerados antes da contratação.

Para um profissional autônomo ou liberal, por exemplo, um período sem trabalhar poderá comprometer diretamente a renda. Recomendação é que exista planejamento, desde o início da carreira, por exemplo, respeitando-se caso a caso.

El Niño aumenta risco de perdas e acende alerta

Mais de R\$300 bilhões em prejuízos foram provocados por eventos climáticos extremos na economia brasileira nos últimos dez anos, segundo a Confederação Nacional das Seguradoras (CNSeg). A agricultura concentrou cerca de 90% desse impacto. Em 2026, a atuação do El Niño adiciona uma nova variável de risco para um setor em que produção, crédito e capacidade de investimento dependem diretamente das condições climáticas.

O fenômeno deve permanecer pelo menos até o início de 2027, segundo informações do Painel El Niño, elaborado por órgãos como Instituto Nacional de Meteorologia (INMET), Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) e Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais (Cemaden). Os modelos apontam possibilidade de intensificação do fenômeno entre a primavera e o verão de 2026, deixando um pouco de previsibilidade.

Para o produtor, o problema vai além da redução da colheita. Uma quebra de safra pode diminuir a receita disponível para pagar financiamentos, fornecedores e despesas da propriedade, além de limitar os recursos para o ciclo seguinte. “O impacto não termina na porteira. Uma quebra de safra reduz a geração de caixa do produtor e pode comprometer o pagamento de financiamentos e fornecedores”, afirma Pedro Basso, CEO da WFlow Agro.

Dados apresentados pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) mostram a real dimensão do problema. A inadimplência do crédito rural contratado a taxas de mercado chegou a 10% em setembro de 2025, ante 3,37% um ano antes. Segundo a entidade, a sequência de problemas climáticos e a baixa cobertura do seguro rural contribuíram para a deterioração financeira dos produtores. E, claro, todo esse quadro pode gerar um impacto inevitável nos preços.

Infra precisa do dobro de recursos

Dobrar os investimentos em infraestrutura para reduzir o déficit histórico do setor e se aproximar dos padrões internacionais. É o que precisa o Brasil, no momento, conforme o estudo Financiamento dos Investimentos em Infraestrutura no Brasil, da Confederação Nacional da Indústria (CNI), que propõe um novo regime de financiamento para ampliar a participação do capital privado e sustentar projetos de longo prazo.

Em 2024, foram investidos R\$ 266,8 bilhões em infraestrutura, equivalentes a 2,27% do PIB. Segundo a CNI, o país precisaria elevar esse patamar para 4,65% do Produto Interno Bruto (PIB), cerca de R\$ 550 bilhões por ano, e mantê-lo por pelo menos duas décadas.

Para a CNI, nenhuma fonte de recursos, isoladamente, é capaz de atender às necessidades do país. O novo regime deveria combinar recursos públicos e privados, ampliar o mercado de capitais e criar condições para investimentos de longo prazo (ABR).

O modelo de growth das startups entrou em colapso

Luciano Freitas (*)

Boa parte das startups confundiu – e ainda confunde – crescimento com construção de valor. Bastava acelerar aquisição, inflar base de usuários, comprar mídia em escala e sustentar uma narrativa suficientemente sedutora para a próxima rodada aparecer. Em algum momento, o mercado passou a tratar o alto custo de aquisição de cliente (CAC) como sinal de ambição e prejuízo operacional como prova de visão de longo prazo. Funcionou bem enquanto o dinheiro seguia barato.

O problema surge quando sobra pouco diferencial competitivo para negócios sustentados apenas por tráfego pago e expansão artificial. O mercado então volta aos pontos básicos de empresa relevante, que são a marca, o produto, a reputação, a comunidade e a capacidade real de gerar percepção de valor.

A ruptura mais simbólica desse ciclo talvez tenha surgido com a WeWork e o SoftBank. Bilhões financiaram uma expansão global baseada na crença de crescimento infinito. A lógica parecia irrefutável com a ocupação do mercado mais rápido do que a capacidade de análise dos investidores. Até o momento em que o mercado resolveu fazer uma pergunta inconveniente: “essa operação realmente fica em pé?”. A resposta apareceu da pior maneira possível.

O trauma espalhou um novo comportamento entre os VCs. Investidores voltaram a procurar eficiência, margem, retenção e previsibilidade. O mercado saiu da era da tese sedutora e entrou na era da comprovação, enquanto crescimento isolado perdeu glamour.

Mesmo assim, parte relevante das startups segue despejando recursos em mídia paga, pressionando equipes por escala contínua e tratando a cultura empresarial como um slide bonito da apresentação institucional. O colapso desse ecossistema pode ser resumido em uma frase quase cruel pela simplicidade: “As empresas descobriram que não só custava

dinheiro, também custava a saúde mental da galera.”

Durante anos, o mercado romantizou ambientes exaustivos como se desgaste humano representasse alta performance. Virou comum encontrar empresas sustentadas por aquisição cara, baixa retenção, times esgotados e uma crença quase religiosa de que a próxima rodada resolveria tudo. Em muitos casos, a conta chegou antes.

O ponto mais interessante da discussão aparece justamente na lógica quase oposta ao modelo clássico de growth desenfreado. Ou seja, marca forte nasce de produto, comunicação, liderança, experiência e cultura apontando para o mesmo lugar. Quando cada área vende uma empresa diferente, a credibilidade desaparece. Por outro lado, quando tudo comunica coerência, marca deixa de funcionar como campanha e passa a operar como percepção consolidada.

Por isso, empresas como Disney, Rolex, Apple, Nike e Airbnb continuam relevantes mesmo atravessando ciclos econômicos desafiadores. Nenhuma delas construiu valor apenas comprando tráfego. Todas criaram percepção consistente, com produto, experiência, narrativa, design, atendimento e posicionamento funcionando na mesma direção. Parece simples, mas o ecossistema tech só descobriu isso depois de gastar bilhões.

A ironia da situação mora justamente aí. IA amplia eficiência operacional, enquanto cultura sustenta execução. Marca gera diferenciação e comunidade cria recorrência. Produto resolve permanência e growth continua importante, desde que exista algo relevante crescendo junto.

Brian Chesky, fundador do Airbnb, costuma repetir uma frase que resume melhor esse novo ciclo do que boa parte dos playbooks de growth da última década: “It’s better to have 100 people love you than 1 million people who sort of like you”. Um dia, quem sabe, o mercado vai perceber o tamanho dessa diferença.

(*) Luciano Freitas é CEO e cofundador da Aftermoon.



Estatais de Infraestrutura

No próximo 16 de novembro acontecerá o Encontro Nacional de Estatais de Projetos e Infraestrutura. O evento, organizado pela Necta, reunirá gestores públicos, dirigentes de empresas estatais, investidores, financiadores, consultorias e escritórios de advocacia para debater os desafios e as oportunidades do setor no país. A programação acontece das 9h às 18h, na Rua Sumidouro, 580, em Pinheiros, e tem foco em governança, inovação, investimentos, parcerias público-privadas (PPPs) e concessões. O acesso é restrito a convidados, mas quem tiver interesse pode se inscrever em lista de espera pelo site <https://p3c.com.br/encontro-nacional-de-estatais/>

IA Generativa

A **FM2S Educação e Consultoria, startup sediada no Parque Científico e Tecnológico da Unicamp**, está com inscrições abertas para um curso gratuito e online de **Inteligência Artificial Generativa**. As inscrições podem ser realizadas até **30 de setembro**. Com 16 horas de duração, a formação aborda o funcionamento de modelos de inteligência artificial, construção de prompts, refinamento de respostas e aplicações práticas da tecnologia em diferentes atividades profissionais. Inscrições pelo link <https://www.fm2s.com.br/cursos/inteligencia-artificial-generativa>

Cyber Security

Inteligência artificial, agentes autônomos, fraudes digitais, ataques à cadeia de fornecedores e proteção de infraestruturas críticas estarão entre os principais temas do Cyber Security Summit Brasil 2026, que acontece nos dias 5 e 6 de outubro, no Grand Hyatt São Paulo. O evento, que comemora 10 anos nesta edição, contará com uma programação que reunirá líderes de cibersegurança de organizações como Santander, Banco do Brasil, Itaú Unibanco, Bradesco, B3, Mercado Livre, Rede D’Or, Dasa, Hospital Sírio-Libanês, Braskem, Aegea Saneamento, LATAM Airlines, GOL, Klabin, Livelio, Banco Toyota e Credicorp, além de especialistas internacionais.

Cyber – II

Entre as principais atrações internacionais do Cyber Security Summit Brasil está David A. Cass, referência global em cibersegurança, governança de IA e riscos de ativos digitais. Atual Head of Security e CISO da Keyrock, Cass já liderou áreas de segurança em organizações como IBM, JPMorgan Chase e PwC e foi vice-presidente de Cyber and IT Risk do Federal Reserve Bank of New York. O setor financeiro também terá espaço de destaque. Líderes de Santander, Dock, Banco BV e Banco do Brasil estarão no painel “Redesenhando a confiança: o novo modelo de segurança no sistema financeiro”, que discutirá identidades digitais, agentes de IA, novas fraudes, riscos de terceiros e resiliência operacional. Inscrições: <https://cybersecuritysummit.com.br/>



Artistas/Sangue

Purple Pulse reúne fãs de diferentes artistas em campanha nacional de doação de sangue. A mobilização acontece até 30 de setembro. No Rio, ação no Hemorio também arrecada brinquedos e materiais escolares para pacientes da ala pediátrica. Proposta é de uma grande **campanha nacional**. A campanha nasceu dentro da comunidade ARMY, fã do BTS, e faz parte do Projeto Brasil Roxo. Abraçam a causa fãs de artistas como Olivia Rodrigo, Luan Santana, Justin Bieber, Ariana Grande, Coldplay, Anitta, Dua Lipa, RAYE, Shawn Mendes, TWICE, Adele, Camila Cabello, Harry Styles e Zayn, entre outros. As datas e os procedimentos podem variar de acordo com cada hemocentro. As informações sobre os locais participantes e as orientações para doação estão sendo divulgadas e atualizadas pelo Projeto Brasil Roxo, no perfil @brasilroxo_bts. Email: brasilroxoobs7@gmail.com

Reserva Indígena

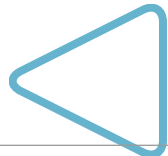
A Topema Innovations e o Canal Restaurante fazem doação de fogão industrial para a Reserva Indígena Guarani na Aldeia de Arandú Vera, localizada no município de Erebangó/RS e liderada pelo Cacique Joel Kuaray Pereira. A comunidade necessitava do fogão para preparo de refeições da escola infantil indígena, e alimentação comunitária. Área fica na Terra Indígena Mato Preto, na região do Alto Uruguai gaúcho.

Golpe do pescado

A Associação de Bares e Restaurantes (Abrasel) orienta associados a comprar pescado corretamente e evitar golpes. Cartilha recém-lançada da associação traz dicas práticas de compra, conservação e identificação de fraudes, além de ajudar empresários a resolver problemas como troca de espécies e excesso de gelo no peso do produto. O material tem como objetivo reduzir riscos sanitários e evitar que os estabelecimentos caiam em golpes na hora da compra. Entre os problemas mais comuns estão a venda de espécies baratas como se fossem nobres – como o caso do camarão cinza apresentado como camarão rosa. A cartilha completa está disponível gratuitamente no <https://conexao.abrasel.com.br/>

Expo Frutas

A organização da The Brazil Conference & Expo divulgou balanço da sua 10ª edição, consolidando posição como a feira de negócios especialista da cadeia de frutas, flores, legumes, verduras e ovos (FFLVO) na América Latina. Realizada no mês que passou, registrou crescimento da visitação de profissionais de segmentos estratégicos, como o varejo (30%), produtores (41%) e importadores e exportadores (44%). Este avanço acompanha o crescimento da própria feira, que nesta edição ampliou em 56% sua área de exposição e recebeu 67 novas marcas. O espaço apresentou soluções e tecnologias para diferentes etapas da cadeia, da produção e rastreabilidade à logística, processamento, embalagens e comercialização.



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: **FERNANDO JHONATAN DE MELO SILVA**, estado civil solteiro, profissão vistoriador, nascido em São Bernardo do Campo, SP, no dia 28/05/1998, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Antonio Alves da Silva e de Iraneide Carvalho de Melo Silva. Apretendente: **AMANDA SOARES LENG RUBER**, estado civil solteira, profissão fonoaudióloga, nascida em São Paulo, SP, no dia 03/12/2001, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Andre Moura Lengruber e de Adriana Soares da Silva.

O pretendente: **GUSTAVO ULISSES MENDES PEREIRA**, estado civil solteiro, profissão gerente de produtos, nascido em São Paulo, SP, no dia 15/04/1991, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Jorge Pereira e de Hilda Mendes Junqueira Pereira. A pretendente: **TAIS BEZERRA DE MENESES**, estado civil solteira, profissão analista financeira, nascida em Guarulhos, SP, no dia 11/07/1993, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Trajano Bezerra de Menezes e de Elizabete Pereira de Carvalho.

O pretendente: **FABIO LEANDRO KIM**, estado civil solteiro, profissão vendedor, nascido em São Paulo, SP, no dia 16/07/1994, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Gwi Jeong Kim e de Yoo Kyung Chu Kim. A pretendente: **AMANDA FOUNTOURA ESTABELINI**, estado civil solteira, profissão publicitária, nascida em Botucatu, SP, no dia 09/01/1996, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Milton Estabelini e de Neiri Aparecida Fountoura.

O pretendente: **HUGO EYDI ODA**, estado civil solteiro, profissão autônomo, nascido em São Paulo, SP, no dia 24/11/1989, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Horacio Masashi Oda e de Helena Shizue Hada Oda. Apretendente: **LARISSA AKIMI HAYAKAVA**, estado civil solteira, profissão nutricionista, nascida em São Paulo, SP, no dia 09/08/1995, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Cláudio Issamu Hayakava e de Sayuri Eliane Taira Hayakava.

O pretendente: **LUCAS MARTINS PORTELA**, estado civil solteiro, profissão porteiro, nascido em Campo Maior, PI, no dia 05/10/1992, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Antonio Rodrigues Portela e de Analina Martins Sampaio. Apretendente: **MARIA VALERIA ANTUNES DE ARAUJO**, estado civil solteira, profissão vendedora, nascida em Quiteriápolis, CE, no dia 17/11/1997, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Almir Ferreira de Araujo e de Maria Zildélia Antunes Pereira.

Opretendente: **JENIELSON DE SOUSA SANTOS BRITO**, estado civil solteiro, profissão médico, nascido em Campo Maior, PI, no dia 28/10/1999, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Jenival dos Santos Brito e de Zildene de Sousa Santos Brito. Apretendente: **BEATRIZ CAMURÇA GOMES DE MATOS MOTA**, estado civil solteira, profissão médica, nascida em Fortaleza, CE, no dia 01/07/1998, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Narcélio Gomes de Matos Mota e de Verônica Camurça Matos.

O pretendente: **IAN KAIK GONÇALVES DE CARVALHO COSTA**, estado civil solteiro, profissão médico, nascido em Aroazes, PI, no dia 07/11/1997, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Francisco Carlos Costa de Oliveira e de Antonia Édinar Gonçalves de Carvalho Costa. Apretendente: **FRANCISCA ISTE FANNE SANTOS RICARDO**, estado civil solteira, profissão enfermeira, nascida em Valença do Piauí, PI, no dia 25/07/1995, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Antônio Ricardo Neto e de Maria Julia da Conceição Santos Ricardo.

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

Jornal Empresas & Negócios

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
3º Subdistrito - Penha de França
Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil

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

O pretendente: **GABRIEL DA SILVA PRETTI**, profissão: bancário, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 25/06/1997, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Daniel Humberto Pretti e de Elaine de Souza Silva. A pretendente: **MARAISA OLIVEIRA DE MORAES**, profissão: bancária, estado civil: solteira, naturalidade: São Caetano do Sul, SP, data-nascimento: 05/05/1989, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Eduardo Amauri de Moraes e de Maria de São Pedro de Oliveira Moraes.

O pretendente: **HENRIQUE MARCONDES DE CARVALHO**, profissão: bancário, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 06/12/2002, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Ilço Azarias de Carvalho e de Debora Dias Marcondes. Apretendente: **LETÍCIA MENEZES CHAGAS LEITE**, profissão: médica veterinária, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 30/07/2002, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Marcelo Alecsander Chagas Leite e de Debora Anacleto de Menezes Leite.

O pretendente: **JOHNNY DOS SANTOS CAPOZZI**, profissão: taxista, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 04/05/1988, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Milton Capozzi Junior e de Celina dos Santos Capozzi. Apretendente: **BIANCA GIMENEZ DA SILVA**, profissão: secretária executiva, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 26/04/1992, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Luiz Antonio da Silva e de Iara Gimenez da Silva.

O pretendente: **KAIQUE ROBERT CHRISTOS DE OLIVEIRA GONÇALVES**, profissão: engenheiro ambiental, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 05/02/1994, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Roberto de Almeida Gonçalves e de Nancy Aparecida de Oliveira Gonçalves. A pretendente: **GISELE CRISTINE LINO VIDA**, profissão: engenheira ambiental, estado civil: solteira, naturalidade: Ourinhos, SP, data-nascimento: 31/07/1994, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de João Carlos de Assis Vida e de Jeanne Lino Vida.

O pretendente: **IGOR SANT'ANA DOUAT**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: Alfenas, MG, data-nascimento: 21/10/1997, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Ederson Vieira Douat e de Estela Sant'Ana Vieira Douat. Apretendente: **NATALIA DOS SANTOS**, profissão: analista de comércio exterior, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 18/10/1995, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Waldir dos Santos e de Maria Aparecida dos Santos.

O pretendente: **CARLOS FERNANDES ZIMMERMANN**, profissão: auxiliar de atendimento, estado civil: solteiro, naturalidade: Juiz de Fora, MG, data-nascimento: 05/02/2001, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Marcelo Cardí Zimmermann e de Moíza de Castro Fernandes. Apretendente: **CAMILA NOGUEIRA DA PAZ**, profissão: chefe de serviço administrativo, estado civil: solteira, naturalidade: Fortaleza, CE, data-nascimento: 07/08/1994, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Adão de Oliveira da Paz e de Carusa Nogueira de Souza.

O pretendente: **ALEX ROCHA LIMA**, profissão: chefe de salão, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 19/04/1993, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Maria de Lourdes Rocha Lima. Apretendente: **TAMIRES FARIAS GOMES**, profissão: coordenadora de loja, estado civil: solteira, naturalidade: Vitória da Conquista, BA, data-nascimento: 10/11/2000, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Pedro Américo Gomes e de Tereza Ferraz Farias Gomes.

O pretendente: **EMMANUEL CARVALHO NASCIMENTO**, profissão: autônomo, estado civil: divorciado, naturalidade: Campo Formoso, BA, data-nascimento: 23/04/1988, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Manoel Carvalho Nascimento e de Analdete Fernandes de Carvalho. Apretendente: **NAIARA MOREIRA CARDOSO**, profissão: gerente, estado civil: solteira, naturalidade: Palmas de Monte Alto, BA, data-nascimento: 13/06/1987, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Moaci Moreira Cardoso e de Angelita Maria de Jesus.

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

Jornal Empresas & Negócios

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
33º Subdistrito - Alto da Mooca
ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

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

O pretendente: **EDUARDO NASTROHAGARIO VANTINI**, estado civil divorciado, filho de Jose Atílio Vantini e de Marize Nastromagario Vantini, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. Apretendente: **ALESSANDRA FERNANDES BATISTA**, estado civil solteira, filha de Luiz Carlos Batista e de Nílisia Maria Ines Fernandes, 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



A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

Quem inventou o jeito certo de parecer competente?

Talvez tenha sido um dos trajetos mais estranhos desta coluna, mas havia uma razão: eu queria discutir como tratamos muitos comportamentos como características individuais sem perguntar em que mundo aquela pessoa aprendeu a ser pessoa.

Agora vamos dar um pequeno plot twist nessa história.

A criança cresceu, estudou, trabalhou e chegou à sala de reunião. E agora precisa aprender a parecer competente.

Porque ser competente ajuda bastante. Mas parecer competente, descobri depois de mais de duas décadas em RH, ajuda um bocado também.

Conhecemos o personagem. Fala com segurança. É objetivo. Sustenta contato visual. Expõe suas realizações sem parecer arrogante, mas sem cometer o erro de esperar que alguém as descubra sozinho.

Faz networking. Sabe conversar com o presidente no elevador sem agir como se tivesse encontrado uma entidade mitológica.

Discorda, mas do jeito certo. Tem ambição, mas uma ambição elegante. Demonstra vulnerabilidade, mas, por favor, uma vulnerabilidade já processada e preferencialmente acompanhada de três aprendizados no último slide.

Chamamos isso de presença executiva, maturidade, influência, potencial, postura.

Algumas são competências importantes.

Mas quero fazer uma pergunta que costuma estragar um pouco a decoração da sala: quem decidiu que competência se parece com isso?

QUEM ESCREVEU O MANUAL DO SER HUMANO?

Há outra coisa curiosa acontecendo.

Boa parte das ideias que consumimos sobre comportamento, liderança, produtividade, motivação e hábitos chega embalada como se descrevesse simplesmente: O SER HUMANO.

Você abre *Hábitos Atômicos*, *O Poder do Hábito*, *Tiny Habits*.

Livros interessantes. Ideias úteis. O problema não é lê-los. Eu leio.

O problema começa quando uma ideia atravessa continentes, classes sociais, histórias familiares e culturas inteiras e chega ao PowerPoint corporativo transformada em: “As pessoas funcionam assim”.

As pessoas quem?

Onde?

Criadas por quem?

Com qual renda?

Qual relação com autoridade?

Qual experiência de segurança?

Em uma cultura mais individualista ou coletiva?

Com que possibilidade real de escolher?

Às vezes tenho a impressão de que descobrimos como funciona a humanidade observando uma parte bastante específica dela e depois distribuímos o manual para o resto do planeta.

E não é apenas provocação. Existe até

um acrônimo maravilhoso na psicologia: WEIRD.

Western. Educated. Industrialized. Rich. Democratic. Ocidental, escolarizado, industrializado, rico e democrático.

Pesquisadores já chamaram atenção para o quanto a ciência do comportamento historicamente estudou de maneira desproporcional essas populações para fazer afirmações sobre seres humanos em geral.

Aí a teoria atravessa o oceano. Chega ao Brasil. Entra numa multinacional. Desce para uma operação no interior.

Encontra uma mulher que criou três filhos, pega duas conduções, cuida da mãe, mora com cinco pessoas e trabalha em turno.

E alguém coloca no slide: VOCÊ PRECISA CRIAR UMA ROTINA MATINAL.

Talvez falte apenas acordar às 5h, meditar, escrever gratidão, tomar água com alguma coisa dentro e desenvolver uma relação estratégica com o nascer do sol.

Às 7h estará pronta para performar.

E OS HÁBITOS EM 21 DIAS?

21 dias.

28

29

Depende do algoritmo que encontrou você.

O ser humano, aparentemente, vem com prazo de implantação.

Só que um conhecido estudo sobre formação de hábitos encontrou uma variação de 18 a 254 dias para atingir o patamar estudado de automaticidade.

DUZENTOS E CINQUENTA E QUATRO.

O cérebro aparentemente não recebeu o cronograma do desafio de 21 dias. Ciência séria costuma responder algo muito menos vendável: depende.

Da pessoa. Do comportamento. Da repetição. Do contexto. Das condições.

“Depende” vende menos livros.

Mas seres humanos têm esse péssimo hábito de serem mais complicados do que os títulos.

AGORA VOLTEMOS À SALA DE REUNIÃO

Uma pessoa cresceu numa família em que falar das próprias conquistas era arrogância. Agora precisa demonstrar visibilidade.

Outra aprendeu que confrontar autoridade trazia consequências. Agora avaliamos sua assertividade.

Uma terceira cresceu conversando com adultos, viajando, frequentando ambientes formais, argumentando à mesa e circulando entre pessoas em posições de poder. Quando chega à empresa, parece naturalmente executiva.

Naturalmente?

Essa é uma palavra bastante suspeita.

Porque aquilo que parece natural muitas vezes foi treinado durante vinte anos sem receber o nome de treinamento.

Na mesa de jantar. Na escola. Nas viagens. Nos livros disponíveis em casa. Nas pessoas que conheceu. Na possibilidade de errar sem que um erro custasse demais. Na familiaridade com ambientes de poder.

Outra pessoa receberá parte desse repertório aos 32 anos num treinamento chamado: PRESENÇA EXECUTIVA.

Quatro horas.

Coffee break às 15h.

Certificado no final.

Depois colocamos as duas no mesmo processo sucessório e perguntamos qual parece mais pronta.

TALVEZ NÃO ESTEJAMOS MEDINDO APENAS COMPETÊNCIA

Podemos estar medindo também familiaridade com os códigos usados para reconhecer competência.

Uma organização pode contratar pessoas de origens completamente diferentes e continuar promovendo principalmente aquelas que aprenderam a falar a língua cultural de quem já está no poder.

Não precisa haver conspiração.

Basta continuarmos dizendo:

“Ela ainda não tem postura.”

“Precisa circular mais.”

“Falta exposição.”

“Não vejo presença executiva.”

“T tecnicamente é excelente, mas ainda não está pronto.”

Essa última merece atenção.

NÃO ESTÁ PRONTO.

Pronto para quê?

Para entregar? Decidir? Liderar? Ou para se parecer suficientemente com aquilo que aprendemos a reconhecer como alguém que entrega, decide e lidera?

Talvez o verdadeiro teste de inclusão não esteja apenas em quem contratamos. Está em quem promovemos. Quem recebe projetos estratégicos. Quem ganha exposição. Quem é convidado para a conversa antes da reunião. Quem recebe o benefício da dúvida.

Algumas pessoas realmente precisam desenvolver competências. Mas outras podem estar gastando uma quantidade enorme de energia aprendendo apenas o sotaque cultural do poder para que finalmente consigamos reconhecer as competências que já tinham.

Então deixo uma pergunta para a próxima reunião de talentos: estamos procurando pessoas competentes ou pessoas que aprenderam a parecer competentes para nós?

Não é exatamente a mesma coisa.

A OUTRA SALA - Uma ideia, um incômodo e um roteiro de Ana Winckler Ilustração criada com apoio de IA generativa © 2026

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



Planejamento tributário ganha força no 2º semestre com Reforma no radar

A proximidade do fechamento do ano fiscal, a transição da Reforma Tributária e as constantes mudanças na legislação têm levado empresas a antecipar a discussão sobre planejamento tributário

Diego Trindade Cáceres (*)

Uma pesquisa realizada pela PwC Brasil em agosto de 2025 reforça a relevância do tema: 83% das empresas consideraram a área fiscal a mais impactada pela Reforma Tributária, enquanto 93% já envolviam a contabilidade no processo de adaptação. O levantamento mostra que a mudança vem sendo tratada não apenas como uma adequação fiscal, mas como uma transformação que exige revisão de riscos, estratégias e processos. Nesse contexto, no segundo semestre, cresce a procura por análises preventivas que permitam revisar o regime de tributação e a estrutura societária antes de dezembro. O movimento também revela uma mudança de mentalidade entre as companhias que crescem de forma estruturada e já entendem o tributo não apenas como uma obrigação, mas como uma variável estratégica capaz de afetar a competitividade e a capacidade de expansão.

Deixar esse planejamento para o fim do ano pode limitar as alternativas disponíveis para a empresa. Decisões tributárias mais bem estruturadas exigem tempo para a modelagem comparativa de cenários, a avaliação de riscos e a verificação da sustentabilidade jurídica de cada estratégia. Entre os erros observados com maior frequência estão a escolha do regime tributário sem a simula-



ção de alternativas com dados reais, a falta de identificação de créditos e incentivos fiscais e a tentativa de concentrar em dezembro uma análise que deveria acompanhar continuamente a saúde fiscal do negócio.

A procura é maior entre empresas em crescimento estruturado e que possuem operações mais complexas, como múltiplas filiais, estruturas societárias elaboradas ou margens mais sensíveis à tributação. Nesses casos, uma carga tributária mal alinhada pode comprometer o fluxo de caixa e dificultar planos de expansão.

O planejamento realizado com antecedência abre espaço para avaliar com mais cuidado o que pode ser otimizado e quais operações podem ser reorganizadas dentro dos limites legais. A análise pode resultar em economia com tributos, maior

previsibilidade financeira e fortalecimento do fluxo de caixa. O impacto também aparece em decisões estratégicas, como investimentos, aquisições e reorganizações societárias, que passam a ser avaliadas considerando não apenas o custo imediato, mas os efeitos tributários de cada cenário.

A tecnologia tem ganhado importância justamente porque a fiscalização eletrônica está cada vez mais sofisticada e exige das empresas o mesmo nível de precisão na análise interna. Ferramentas de dados permitem cruzar informações, identificar padrões e projetar diferentes possibilidades antes da implementação de uma estratégia. A modelagem comparativa de cenários, baseada em dados reais e concretos da operação, ajuda a mensurar a economia potencial e a avaliar os riscos envolvidos em cada

alternativa, em vez de recorrer a fórmulas genéricas.

Ao acompanhar indicadores fiscais e financeiros ao longo do tempo, a empresa consegue identificar mudanças que podem alterar a escolha de regime, ou a estrutura de determinadas operações. A tecnologia, nesse contexto, não substitui a análise técnica e jurídica, mas amplia a capacidade de interpretar dados e tomar decisões com maior precisão e segurança.

A Reforma Tributária reforça essa necessidade de acompanhamento. Com a transição ainda em curso e novas regras sendo detalhadas, as empresas buscam entender antecipadamente os efeitos sobre suas operações. O maior rigor da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) em relação a passivos fiscais e devedores estruturais também aumenta a atenção sobre riscos que antes poderiam ser tratados apenas de forma pontual. Nesse cenário, o interesse por planejamento fora do período tradicional de fechamento fiscal e a busca por revisão de passivos indicam que a gestão dos tributos começa a ocupar um espaço mais permanente na estratégia das empresas.

(*) Sócio Diretor da Focus Tax, Consultoria e Planejamento Tributário é especializada em consultoria tributária estratégica, com atuação em todo o território nacional. Mais informações em <https://www.focus-tax.com.br/>

**EDITAL DE LAILÃO EXTRAJUDICIAL DE IMÓVEL
ALIENAÇÃO FIDUCIÁRIA - CONDIÇÕES BÁSICAS**

COOPERATIVA DE CRÉDITO, POUPANÇA E INVESTIMENTO DEXIS – SIEDREI DEXIS, instituição financeira cooperativa, inscrita no CNPJ sob nº. 79.342.069/0001-53, com sede na Avenida Paraná, n. 891, Zona 01, Maringá, Estado do Paraná, CEP 87013-070, traz ao conhecimento dos interessados que levará a **LAILÃO PÚBLICO EXTRAJUDICIAL – ALIENAÇÃO FIDUCIÁRIA**, por intermédio de **LIOLEIRO OFICIAL CREDENCIADO**, regularmente matriculado na Junta Comercial do Estado do Paraná, para alienação do imóvel recebido em garantia fiduciária, conforme Cédula de Crédito Bancário n. **B98930041-8**, emitida por **ZARRO MONTAGEM DE MÓVEIS LTDA**, inscrita no CNPJ sob n. 48.185.890/0001-57, pela maior oferta, no estado de ocupação e conservação em que se encontra, regendo-se conforme instituem o Decreto n. 21.981, de 19 de outubro de 1932, que regula a profissão de Lioleiro Oficial e art. 22 e seguintes da Lei n. 9.514, de 20 de novembro de 1997, com as alterações introduzidas pela Lei n. 10.931, de 02 de agosto de 2004.

1. LOCAL, DATA E HORÁRIOS DOS LAILÕES: 1.^a. **Lailão: 27 de outubro de 2026**, a partir das **11 horas**.

1.2. 2.^a Lailão: 29 de outubro de 2026, a partir das **11 horas**.

1.3. Local dos lances: Avenida Carlos Gomes, n. 226, Têrreo, Zona 05, Maringá, Estado do Paraná, somente **on-line** (www.lilleos.com.br). 1.4. Lioleiro: Wernor Klöckner Júnior - Jucepar 6062 - e-mail killeos@lilleos.com.br; site: www.lilleos.com.br; fones: (41) 3026-0808 / 39973-8808; 2. **OBJETO DO LAILÃO: 2.1.** Descrição do imóvel: **CARTELA Nº 11.647**, do 2º Cartório de Registro de Imóveis de Limeira, Estado de São Paulo, n. 11.647, "Área de terras com 2.726,62 m², destacada da gleba cujos limites e confrontações assim se descrevem: O imóvel está situado no I Distrito Industrial de Itapracemadã, desta comarca e 2ª circunscrição, com frente para a Rua Projetada 'B', iniciando seu perímetro no marco nº 1, cravado junto ao alinhamento da Rua Projetada B, e segue com 40,00 metros pelo referido alinhamento até encontrar o marco nº 2; daí segue com 14,13 metros em curva, até encontrar o marco nº 3, cravado junto ao alinhamento da Rua Projetada Dos, de onde segue com 47,00 metros pelo referido alinhamento, até encontrar o marco nº 4, depois segue com 49,00 metros até encontrar o marco nº 5 de onde finalmente segue com 56,00 metros até encontrar o marco inicial".

3. DO PREÇO E DAS FORMAS DE PAGAMENTO: 3.^a. O referido imóvel encontra-se devidamente registrado perante o 2º Cartório de Registro de Imóveis de Limeira, Estado de São Paulo, sob a matrícula n. 11.647, e está vendido no estado em que se encontra e em caráter "**ad corpus**" em **PRIMEIRO LAILÃO PÚBLICO EXTRAJUDICIAL – ALIENAÇÃO FIDUCIÁRIA** pelo valor mínimo de **R\$ 2.867.000,00** (dois milhões, oitocentos e sessenta e sete mil reais), correspondente ao valor de avaliação do imóvel, nos termos do art. 27, § 1º da Lei n. 9.514/1997, 3.2. Se o maior lance oferecido no primeiro leilão for inferior ao valor mínimo estipulado, fica desde já designado para o dia 29 de outubro de 2026, a partir das 11:15 horas, no mesmo local, somente **on-line**, a realização do **SEGUNDO LAILÃO** pelo maior lance ofertado, desde que igual ou superior a quantia de **R\$ 17.166.890,71** (sete milhões, cento e sessenta e seis mil, oitocentos e noventa reais e setenta e um centavos), correspondente ao valor integral da dívida garantida pela alienação fiduciária, nos termos do art. 27, § 2º da Lei n. 9.514/1997.

3.3. Havendo arrematação, será lavrada escritura pública no prazo de até 90 (noventa) dias contados a partir da data do laillao. Todas as despesas "**propter rem**", ou seja, condomínio, IPTU etc., com fato gerador até a data da arrematação, serão de responsabilidade da Credora Fiduciária. As despesas com a transferência da propriedade correrão por conta do comprador. O arrematante pagará no ato do laillao, o valor da arrematação, mais 5% (cinco por cento) correspondente à comissão do Lioleiro Oficial.

4. DOS LANÇES: 4.1. Os interessados em participar do laillao poderão fazê-lo na modalidade presencial ou **VENCEDOR: 5.1.** Será considerado lance vencedor aquele que resultar no maior valor acima do preço mínimo apresentado no ato do laillao.

6. DOS PAGAMENTOS NO ATO DO LAILO: 6.1. O arrematante pagará ao lleirolo, no ato do laillao, o valor da comissão do lleirolo, correspondente a 5% (cinco por cento) do lance vencedor. 6.1.1. O valor da comissão do lleirolo não compõe o valor do lance ofertado. 6.2. O arrematante pagará ao lleirolo, no ato do laillao, o valor correspondente a 100% (cem por cento) do lance ofertado. 6.3. Os pagamentos no ato far-se-ão em moeda nacional e/ou pela emissão de 02 (dois) cheques, sendo um de valor correspondente à comissão do lleirolo e o outro referente ao valor do lance, ou ainda por intermédio de depósito bancário.

6.4. Caso o arrematante não efetue o pagamento do valor correspondente ao lance vencedor e ao valor da comissão do lleirolo no prazo estipulado, o lote correspondente estará automaticamente cancelado, bem como: 6.4.1. Deverá o arrematante pagar multa em favor do promitente vendedor, correspondente ao valor de 20% (vinte por cento) do valor do lance ofertado acrescido da comissão do lleirolo. 6.4.2. A comissão do lleirolo é devida pelo arrematante a partir do momento em que o lote é declarado vendido, sendo esta cobrada em sua integralidade e independente do cancelamento do lote, interpelação judicial ou extrajudicial.

6.5. O não pagamento do lance e da comissão do lleirolo no ato do laillao implicará ao arrematante faltoso as penalidades da lei, que prevê, no caso de inadimplência, a denúncia criminal e a execução judicial contra ele.

7. DA ATA DO LAILO: 7.1. Será elaborada no laillao a Ata do Laillao contendo o valor do lance vencedor, valor pago no ato do laillao e dados do arrematante, bem como demais acontecimentos relevantes. 7.2. A Ata do Laillao será assinada pelo arrematante, lleirolo e por um representante legal da Credora Fiduciária.

7.3. A Ata do Laillao informará a não ocorrência de lance para o imóvel, se for o caso.

8. DAS DISPOSIÇÕES FINAIS: 8.1. Nenhuma diferença porventura comprovada nas dimensões do imóvel pode ser invocada, a qualquer tempo, como motivo para compensações ou modificações no preço ou nas condições de pagamento, ficando a cargo e ônus do adquirente/arrematante a sua regularização.

8.2. O imóvel é ofertado à venda como coisa certa e determinada (vende "ad corpus"), sendo apenas enunciativas as referências neste edital e sendo vendida no estado de ocupação e conservação em que se encontra, inclusive, para o cargo de adjudicatário, sem qualquer reforma que ocasionar alterações nas quantidades e/ou dimensões, averbação de áreas e/ou regularização, quando for o caso, arcando o adquirente com as despesas decorrentes.

8.3. A participação no presente laillao implica, no momento em que o lance for considerado vencedor no laillao, na concordância e aceitação de todos os termos e condições deste Edital, bem como submissão às demais obrigações legais decorrentes.

8.4. O arrematante é responsável pela fidelidade e legitimidade das informações e documentos apresentados.

8.5. O arrematante está ciente que o comitente vendedor, o lleirolo e a empresa de lleiros, não se enquadram nas condições de fornecedores, intermediários ou comerciantes e que o Lleirolo é um mero mandatário, ficando assim, eximido de eventuais responsabilidades por defeitos ou vícios ocultos que possam existir no bem alienado, nos termos do art. 663 do Código Civil, como também por indenizações, trocas, consertos e compensações financeiras, em qualquer hipótese ou natureza.

8.6. Para dirimir qualquer questão que decorra direta ou indiretamente deste Edital, fica eleito o foro da Comarca de Maringá, Estado do Paraná.

Maringá/PR, 10 de setembro de 2026.

Colniza Colonização Comércio e Indústria Ltda
CNPJ nº 43.424.134/0001-42 - NIRE 35.201.076.828
Edital de Convocação para Reunião de Sócios

Ficam convocados os S. Sócios para reunião a ser realizada, no dia 25/09/2026, às 09hs, em **1ª convocação**, na sede da Sociedade na Avenida Dr. Churci Zaidan, nº 80, bloco C, 4º andar, Vila Cordeiro, São Paulo, SP, CEP 04583-110, para discutir e deliberar acerca da seguinte ordem do dia: (i) Aceitação da Renúncia de Administrador, (ii) Permanência dos Demais Administradores, (iii) Outros assuntos de interesse da sociedade. São Paulo, 15/09/2026. **Administradores.**

Empresas & Negócios

Publicidade Legal



A Mente do Cliente

Neiva Mendes (*)



Quanto custa ensinar o cérebro do seu cliente a não confiar em você?

Quem me conhece sabe: sou extremamente leal às marcas. Quando escolho uma empresa, permaneço com ela por anos, às vezes, tempo demais.

Fiquei 20 anos na mesma operadora de celular. Só fiz a portabilidade quando percebi que talvez fosse a última das moicanas pagando uma conta pós-paga baseada em minutos falados, enquanto o mercado já oferecia planos ilimitados.

Foi uma aula prática sobre um erro antigo de gestão: muitas empresas cuidam melhor da aquisição do que da própria base. Enquanto o cliente fiel não reclama, alguém conclui que está tudo bem. Grande erro! Minha história com o comércio eletrônico é parecida. Comecei a comprar online no Brasil em 2001. Até 2006, fui cliente do extinto Submarino. Depois migrei para uma plataforma de e-commerce que despontava no país e permaneci cliente por cerca de duas décadas.

No último domingo, comprei alguns produtos. Como não gosto de entregas chegando às 21h ou 22h, escolhi recebê-los na quarta-feira. Afinal, não tinha urgência, queria algo muito mais simples: previsibilidade, conforto, paz! Na terça-feira (veja bem, terça, não quarta), começou a ópera da automação. Recebi uma ligação de número não identificado. Uma voz automática dizia que minha encomenda estava a caminho e que o entregador pediria uma “palavra-senha”. Eu deveria digitar 1 se tivesse a senha e 2 se não tivesse. Em tempos de golpes digitais, desliguei.

Depois, uma notificação de um caminhão percorrendo um mapa e a informação de que minha entrega estava próxima, acompanhada de uma janela de 4 horas, entre 14h30 e 18h30. Para quem vive em um município com 200,87 km², sendo 33,06 km² de área urbana, quatro horas não são exatamente uma previsão; são quase um turno de trabalho! O caminhão continuou passeando pelo mapa. À noite chegou a mensagem: “Desculpe, sabemos que você esperava sua compra hoje”. Não, eu não esperava! Eu havia pedido na quarta-feira.

Hoje é quinta-feira. Enquanto escrevo este artigo, continuo sem os produtos.

tão investindo fortunas em inteligência artificial, automação, notificações, roteirização, algoritmos preditivos e interfaces. Mas é importante perguntar: o que o cliente espera?

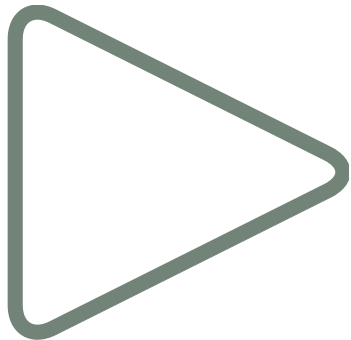
Os números mostram que isso não é apenas irritação de uma consumidora exigente. A pesquisa global de experiência do cliente da PwC de 2025 aponta que 29% dos consumidores deixaram de comprar de uma marca devido a uma experiência ruim, enquanto 52% abandonaram marcas por experiências negativas com produtos ou serviços. Curiosamente, 89% dos executivos acreditam que a fidelidade de seus clientes aumentou nos últimos anos; apenas 39% dos consumidores dizem o mesmo.

Há uma diferença absurda entre aquilo que a empresa acredita estar entregando e aquilo que o cérebro do cliente registra. Em março de 2026, a própria PwC resumiu o problema ao analisar automação no atendimento: sucessivas ondas de tecnologia prometeram melhorar a experiência, mas muitas organizações terminaram simplesmente automatizando processos “quebrados” e exatamente esse o ponto.

Automatizar um processo ruim não o transforma em um processo bom e inteligente; apenas permite que o erro aconteça mais rápido, em maior escala e com um caminho se movimentando tão bonito pela tela. Comprei no domingo; escolhi quarta-feira para preservar meu conforto. Na quinta-feira, não tive os produtos, mas recebi notificações, telefonema automático, mapa, caminho virtual, pedido de desculpas e até instruções sobre um eventual cancelamento.

Muito recurso, muito investimento, muita automização, pouca escuta e nada de inteligência operacional. Depois de quase 20 anos como cliente, talvez tenha chegado a hora de testar a concorrência. Será que serei feliz lá? Não sei. O que sei é que, nesta compra, eu não pedi velocidade; eu só queria conforto e previsibilidade. CX não pode ser medido apenas pelo volume de interações automatizadas ou pela velocidade de uma entrega. Às vezes, a melhor experiência não é fazer mais, é cumprir exatamente o que foi combinado.

(*) - É uma das principais vozes no Brasil em Governança, Inovação e Inteligência Artificial Aplicada aos Negócios. É Business Partnership Manager no Grupo Ag Capital, Referência em Taxtech.



Em um cenário de juros elevados e crédito mais caro, os recursos públicos destinados à inovação ganham importância para empresas que pretendem desenvolver novos produtos, processos e tecnologias. Entretanto, dados recentes da Finep (Financiadora de Estudos e Projetos) mostram que a demanda supera muito a oferta e que o acesso aos recursos depende da qualidade e da consistência dos projetos apresentados – apesar do saldo nominal estimado da chamada Finep Mais Inovação Brasil – Cadeias Agroindustriais ser de R\$ 258 milhões, as propostas que ainda estavam em avaliação somavam mais de R\$ 1,32 bilhão. A demanda correspondia, portanto, a aproximadamente 5,1 vezes o recurso disponível.

Nessa mesma chamada, foram disponibilizados R\$ 300 milhões em recursos não reembolsáveis. No último resultado parcial analisado, aproximadamente 14% do orçamento havia sido utilizado, o equivalente a cerca de R\$ 42 milhões.

Em setembro de 2026, ainda existem oportunidades do programa Finep Mais Inovação Brasil para apresentação de propostas, mas os resultados já divulgados reforçam que a captação precisa estar integrada ao planejamento da inovação e dos investimentos. Tatiana Fiuza, especialista em inovação, projetos de PD&I e fomento, explica que uma boa ideia não é suficiente. “A proposta precisa demonstrar inovação, relevância tecnológica, impacto e capacidade de execução.”



A SELEÇÃO DOS PROJETOS ESTÁ CADA VEZ MAIS COMPETITIVA

CHAMADAS PÚBLICAS DE RECURSOS PARA INOVAÇÃO NO AGRO EXIGEM PLANEJAMENTO

Riscos na produção do tomate saladete

Ondas de calor, excesso de chuvas e alta umidade estão entre os principais desafios enfrentados pela tomaticultura brasileira. Além dos impactos diretos sobre o desenvolvimento das plantas, essas condições favorecem a incidência de viroses e doenças foliares, comprometendo a cobertura vegetal e, consequentemente, o potencial produtivo e a qualidade dos frutos.

“Quando as condições climáticas e fitossanitárias passam a atuar contra a lavoura, o produtor precisa adotar estratégias capazes de reduzir riscos e contribuir para a manutenção da produção dentro dos padrões exigidos pelo mercado”, afirma o especialista em tomates e pimentões, Thiago Teodoro.

A perda de área foliar é um dos fatores que mais podem comprometer o desempenho da cultura. Com menor capacidade de proteção e sustentação dos frutos, as plantas ficam mais suscetíveis à redução do potencial produtivo e à ocorrência de problemas relacionados à qualidade. Em períodos de chuva e elevada umidade, essa pressão tende a se intensificar, aumentando a incidência de frutos fora do padrão, rachaduras e perdas no aproveitamento da produção.

Os desafios, no entanto, não terminam na lavoura. Após a colheita, o tomate percorre uma cadeia que envolve classificação, transporte, distribuição, atacado e varejo.

Boitel une previsibilidade financeira e ganho de eficiência

Henrique Ferrera



Confinamento terceirizado é indicado para propriedades de todos os tamanhos e depende da estratégia de produção e do fluxo de caixa

Maior previsibilidade financeira e ganho de eficiência estão entre as vantagens consideradas pelos pecuaristas ao optarem pelo uso do boitel, um confinamento terceirizado para a engorda de gado que funciona como uma espécie de hotel para os animais. Indicado para propriedades de todos os tamanhos, o sistema também pode contribuir para a otimização do pasto e dispensa investimentos próprios em infraestrutura.

O boitel fornece toda a estrutura necessária, como baias, alimentação balanceada, assistência veterinária e mão de obra qualificada para realizar a terminação. “Nesse sistema, o gado alojado recebe tratamentos nutricionais específicos, água e monitoramento de saúde. O criador pode pagar uma diária com alimentação incluída, arcar separadamente com dieta e serviços ou contratar o confinamento com base no custo por arroba produzida ou consumo de matéria seca, conforme o modelo adotado pelo boitel”, explica o zootecnista

e diretor técnico industrial da Connan, Bruno Marson.

A viabilidade da operação também depende da qualidade dos animais enviados. Lotes saudáveis, homogêneos e com bom potencial de ganho tendem a apresentar melhor desempenho e menor custo por arroba produzida.

Para o especialista, uma das vantagens do boitel é a maior previsibilidade dos custos de terminação. Quando associada ao travamento do preço de venda, por meio de operações na B3 ou de contratos com frigoríficos, essa previsibilidade também pode alcançar a receita e a margem esperada. Além disso, ele destaca que não há necessidade de investimento em estrutura, uma vez que o produtor não precisa gastar com a construção de confinamentos, aquisição de tratores e outros maquinários ou contratação de equipe especializada.

Outros pontos positivos são a otimização do pasto, que permite desafogar as pastagens da propriedade principal durante períodos de seca ou escassez de forragem, e o ganho de eficiência, já que os animais atingem o peso ideal de abate mais rapidamente e com padrão de carcaça adequado, devido à dieta técnica e balanceada.

Reta final do ITR 2026

A contagem regressiva para o encerramento do prazo de entrega da Declaração do Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (DITR) 2026 já começou. Os produtores rurais de todo o país têm até o dia 30 de setembro para enviar as informações à Receita Federal. No entanto, o período exige atenção redobrada não apenas pelas severas mudanças tecnológicas implementadas neste ano, mas também pelo impacto do Valor da Terra Nua (VTN) na base de cálculo do imposto.

Em diferentes regiões agrícolas do país, o aumento do ITR tem preocupado produtores rurais. Um exemplo vem do Noroeste de Minas, onde o imposto subiu quase 600% em algumas cidades nos últimos dez anos, segundo a Associação dos Produtores Rurais e Irrigantes do Noroeste de Minas Gerais (IRRIGANOR).

“Para se ter ideia, o ITR aumentou quase 600% nos últimos 10 anos. A soja, principal moeda de troca do produtor, subiu 100% no mesmo período. É uma grande discrepância”, destaca a vice-presidente da IRRIGANOR, Rowena Petroll.

Esse cenário reflete com força no Noroeste mineiro, onde as cidades de Paracatu e Unaí figuram entre as que mais registraram aumentos no valor de referência praticado pelas prefeituras.

Destaque I

Mariana Almeida | Cabron Studios



"Quem desmata é o criminoso, não é o agricultor"

A convergência entre a preservação ambiental e a força do agronegócio foi um dos eixos do painel “Quais decisões o Brasil precisa tomar hoje para transformar o futuro?”, promovido em São Paulo pela Meridiana, organização de inteligência política. Durante o debate, a ex-ministra do Meio Ambiente e conselheira do BNDES, Izabella Teixeira, destacou a centralidade da agricultura tropical brasileira no cenário geoeconômico global. Para ela, a segurança alimentar e climática do mundo passa inevitavelmente pelo Brasil, mas a fixação em métodos retrógrados atrasam o desenvolvimento do país. “O Brasil é um país que insiste em ter o passado em movimento, tem uma fixação no passado”, pontuou Izabella ao analisar a postura brasileira diante das transformações globais. “Quem desmata é o criminoso, não é o agricultor”, disparou. A ex-ministra defendeu que o combate ao crime ambiental na Amazônia e a regularização são pré-requisitos fundamentais para garantir a sustentabilidade e a reputação do setor no mercado internacional.

Destaque II

Divulgação Zoetis



Zoetis debate monitoramento da vacinação in ovo durante Simpósio sobre Incubação e Matrizes 2026

A Zoetis, líder global em saúde animal, participa do Simpósio sobre Incubação e Matrizes 2026, promovido pela Fundação de Apoio à Ciência e Tecnologia Animal (FACTA), nos dias 16 e 17 de setembro, em Chapeco (SC). O encontro reúne gestores, técnicos e profissionais da avicultura para uma programação dedicada a temas que impactam o desempenho produtivo, desde a recria das matrizes até a qualidade dos pintinhos e os resultados em campo. Como parte da programação, Beatriz Silva Santos, Assistente Técnica de Aves da Zoetis, ministrará a palestra “Poultry View 360 – Monitoramento da eficácia e segurança da vacinação IN OVO”, no dia 16 de setembro, às 15h. Médica-veterinária formada pela Universidade Estadual de Londrina (UEL), Beatriz integra a Zoetis desde 2023 e atua em ações e treinamentos técnicos relacionados ao portfólio de vacinas da companhia nas regiões Sudeste e Centro-Oeste (Zoetis.com.br).

Centro de Grãos e Fibras do IAC perde programas por falta de pesquisadores

O Centro de Grãos e Fibras do Instituto Agronômico de Campinas (IAC), ligado à Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo (SAA) e sediado na Fazenda Santa Elisa do IAC, perdeu dez programas de pesquisa focados em melhoramento genético nas últimas décadas por falta de pesquisadores. Um levantamento da Associação dos Pesquisadores Científicos do Estado de São Paulo (APqC) aponta que foram interrompidas pesquisas com arroz, crotalária, algodão, mamona, girassol, gergelim, aveia, trigo, triticale e soja. A interrupção ocorreu após a aposentadoria ou falecimento de pesquisadores responsáveis, principalmente melhoristas, que não foram substituídos. Entre as atividades desenvolvidas estavam programas de melhoramento genético, responsáveis pelo desenvolvimento de cultivares e também pela manutenção de materiais (linhagens e variedades), que integram os acervos e coleções do Instituto (apqc.org.br).

Trouw Nutrition lança linha de fitocomplexos para bovinos de corte

Com o avanço das estratégias de intensificação na pecuária de corte, a nutrição animal ganha um novo aliado focado em saúde e desempenho produtivo: o lançamento oficial do Fytera Advance – Fase Recria e Engorda e Fytera Lacteco – Matrizes, tecnologias baseadas na combinação de fitocomplexos — compostos bioativos de origem vegetal — selecionados para atuar em alvos fisiológicos específicos dos bovinos de corte. O lançamento oficial ocorre durante o Feedlot Summit, em Goiânia/GO.

Indústria de sorvetes projeta alta de dois dígitos nas vendas com ondas de calor do El Niño

Com a previsão de temperaturas acima da média durante a Primavera/Verão devido ao fenômeno El Niño e o marco sazonal do Dia do Sorvete (23 de setembro), o setor de gelados comestíveis se prepara para uma aceleração da receita. Levantamento da ABRASORVETE (Associação Brasileira do Sorvete e Outros Gelados Comestíveis) aponta que 80% das indústrias esperam incremento nas vendas superior a 10% frente ao mesmo período do ano passado. Otimismo mais acentuado é registrado por 43% dos fabricantes, que projetam salto superior a 20% no faturamento.

3 Corações aposta em inovação e leva sua nova linha de Café Gelado para o Rio Gastronomia



A 3 Corações chega ao Rio Gastronomia, um dos maiores festivais gastronômicos do Brasil, pelo terceiro ano consecutivo como café oficial do evento. De 17 de setembro a 4 de outubro, a marca ocupa um espaço exclusivo e um carrinho em ponto estratégico para oferecer uma experiência completa em torno do café, com o grande destaque para o lançamento de sua linha de Café Gelado, apresentada nas versões Tradicional, Tropical e Limão (www.3coracoes.com.br).

OPINIÃO

Do porto ao talhão, logística e dados entram na conta da eficiência dos fertilizantes

Sergio Rocha (*)

O Brasil importa 93% dos fertilizantes que consome, somente em 2025, foram 45,5 milhões de toneladas trazidas do exterior, segundo dados da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab).

Em um cenário marcado por conflitos geopolíticos, restrições comerciais, oscilações de preços e gargalos logísticos, essa dependência deixou de ser apenas uma questão de comércio exterior e passou a representar um fator de risco para o planejamento da safra, o custo de produção e, consequentemente, a rentabilidade do produtor.

O problema é que o risco não termina quando o navio chega ao porto. Ele continua no transporte, na armazenagem, na distribuição e, principalmente, dentro da propriedade. Garantir que o fertilizante chegue ao Brasil é apenas uma parte da equação. É preciso que ele esteja disponível no momento adequado, pelo menor custo possível e seja utilizado de maneira eficiente.

Os números mais recentes mostram como essa vulnerabilidade pode se materializar rapidamente. Entre janeiro e maio de 2026, as importações brasileiras de fertilizantes nitrogenados e fosfatados recuaram 8,7%, passando de 7,69 milhões para 7,02 milhões de toneladas. No mesmo período, porém, o preço médio de internalização aumentou 14,4%. Como consequência, o valor desembolsado pelo país com essas importações cresceu 4,4%, mesmo diante da entrada de um volume menor. Em outras palavras: o Brasil pagou mais por menos produto.

Esse movimento expõe uma vulnerabilidade que vai além da formação do preço internacional. Quando o insumo fica mais caro na origem, frete, armazenagem e atrasos na entrega podem pesar ainda mais sobre a conta final. É por isso que a gestão dos fertilizantes precisa começar antes mesmo da carga chegar ao porto.

Logística, nesse contexto, também é uma variável agrícola. O fertilizante precisa estar disponível quando a lavoura demanda determinado nutriente. Um produto que chega tarde pode comprometer o planejamento, aumentar custos e reduzir a previsibilidade da operação.

Em agosto, a Comissão Nacional das Autoridades nos Portos (Conaports) recomendou prioridade para o embarque de fertilizantes minerais e demais insumos nutricionais destinados à safra 2026/27 nos portos públicos organizados. A medida ocorreu em um cenário de disrupções logísticas associadas ao ambiente geopolítico internacional.

Paranaguá, Santos e os portos do Arco Norte são pontos estratégicos dessa cadeia. Um atraso na descarga não termina no cais: pode resultar em filas de caminhões, maior necessidade de armazenagem, fretes mais caros e menor previsibilidade para a chegada do produto à propriedade. No campo, a previsibilidade também tem valor econômico. O produtor precisa comprar o insumo, programar sua distribuição e posicioná-lo de acordo com o planejamento da lavoura. Quanto maior a incerteza, maior a necessidade de capital e maior a exposição ao risco.

O Profert é estratégico, mas ainda não resolve

O Programa de Desenvolvimento da Indústria de Fertilizantes (Profert) representa um passo importante na tentativa de reduzir a dependência externa. Em agosto, o Senado aprovou o projeto que prevê até R\$ 10 bilhões em incentivos para estimular investimentos em novas plantas e na expansão e modernização da produção nacional. O texto foi encaminhado à Presidência da República para sanção.

A iniciativa é necessária. Ampliar e modernizar a capacidade brasileira de produção de fertilizantes significa reduzir a vulnerabilidade diante de choques externos e criar condições para uma cadeia de suprimentos mais resiliente. Mas é importante separar o horizonte estratégico da necessidade imediata.

Uma nova planta industrial não é construída da noite para o dia. Projetos de fertilizantes demandam capital, infraestrutura, disponibilidade de matérias-primas, energia e gás natural em condições competitivas, além de planejamento e tempo para implantação. O Profert pode ajudar a transformar a estrutura da oferta brasileira nos próximos anos. A safra que está sendo planejada, porém, precisa lidar com os preços, estoques, fretes e disponibilidade de produto existentes hoje. É justamente nesse intervalo que a eficiência ganha importância.

Mais fertilizante, não significa mais produtividade

Existe também um problema dentro da porteira: saber exatamente onde, quanto e quando aplicar. Um estudo do Instituto Escolhas mostra que o uso de fertilizantes químicos na produção brasileira de soja passou de 728 mil toneladas, em 1993, para 6 milhões de toneladas, em 2022, um crescimento de 734%. No mesmo período, a quantidade de soja produzida por tonelada de fertilizantes caiu de 517 para 333 sacas.

Os números não significam que o fertilizante deixou de ser essencial à produtividade. Mostram que a relação entre quantidade aplicada e resultado obtido precisa ser analisada com mais precisão. Fertilizante não deve ser tratado como uma variável uniforme dentro de uma propriedade. A necessidade de nutrientes varia conforme características do solo, histórico de cultivo, produtividade esperada, cultura, clima e manejo.

Aplicar uma dose única em toda a área, quando existe variabilidade significativa dentro do talhão, pode levar a dois problemas simultâneos: aplicação abaixo da necessidade em determinados pontos e excesso em outros. A consequência é econômica antes de ser tecnológica. O produtor pode estar colocando dinheiro no solo sem necessariamente transformar esse investimento em produtividade.

O valor dos dados

É nesse ponto que os dados passam a ter valor estratégico. A agricultura já produz uma quantidade enorme de informações: análises de solo, mapas de produtividade, imagens de satélite, dados climáticos, histórico de aplicações, relevo, disponibilidade hídrica, preços de insumos, localização de armazéns e rotas de transporte. O desafio, portanto, não é simplesmente ter mais dados. É conectar essas informações para transformar variáveis dispersas em decisões melhores.

A inteligência espacial permite, por exemplo, identificar a variabilidade dentro da propriedade e apoiar estratégias de aplicação em taxa variável, sempre a partir de critérios agrônômicos e de análises que indiquem a necessidade de cada área. Mas essa inteligência também pode ultrapassar os limites da fazenda. Ao cruzar localização da propriedade, origem do fertilizante, disponibilidade regional, distância, modal de transporte e frete, é possível estimar o custo efetivo do insumo entregue no destino, e não apenas observar o preço anunciado na origem. Essa diferença é relevante.

A mesma lógica pode ser aplicada à gestão financeira e de risco. Informações territoriais e produtivas podem contribuir para que instituições financeiras e seguradoras avaliem melhor a exposição de uma operação agrícola, considerando características específicas da propriedade e de sua região.

A próxima fronteira da eficiência está na informação

A discussão sobre fertilizantes costuma terminar quando se fala em produção nacional. Precisamos ampliar essa visão. Reduzir a dependência externa é fundamental. Melhorar a eficiência dos portos também. Mas existe uma terceira frente, dentro da propriedade: fazer cada tonelada de fertilizante gerar o máximo possível de retorno agrônômico e econômico. Isso exige planejamento, conhecimento do solo, manejo adequado e capacidade de interpretar a variabilidade da produção.

Também exige uma mudança de perspectiva. O dado não deve ser encarado como mais uma camada de tecnologia sobre a agricultura, mas como uma ferramenta capaz de conectar decisões que muitas vezes ainda são tomadas de forma isolada.

O Brasil precisa continuar investindo na produção nacional de fertilizantes e na infraestrutura logística. Mas não se pode esperar que essas soluções, sozinhas, eliminem o risco. Enquanto novas fábricas são construídas e a infraestrutura é ampliada, existe uma medida que pode começar imediatamente: reduzir desperdícios, melhorar a tomada de decisão e aumentar a eficiência do insumo que já está chegando ao campo.

Do porto ao talhão, a segurança dos fertilizantes não depende apenas de quanto o Brasil consegue importar ou produzir. Depende também de quanto consegue transformar cada tonelada em produtividade, margem e segurança para quem produz.

Nessa equação, informação de qualidade deixou de ser diferencial. É infraestrutura para a agricultura.

(*) Fundador e CEO da Agrotrools.

Valorização da arroba e insumos favoráveis abrem janela de oportunidade para intensificar terminação no pasto

Doutor em sistema intensivo de produção de bovinos analisa que suplementação estratégica e adoção da Terminação Intensiva a Pasto (TIP) são trunfos para otimizar a relação de troca

No final do mês de agosto, ocorreu uma maior procura pelos contratos de boi gordo na B3 – Bolsa de Valores do Mercado Futuro, deste ano de 2026. Este fato ocorre em um momento em que o valor esperado da arroba renovou a máxima para os vencimentos a partir de outubro. Com a arroba do boi gordo em trajetória de alta — saindo de uma média de R\$ 345,92 em agosto para estimativas em torno de R\$ 372,50 em novembro. Neste cenário, o pecuarista brasileiro se depara com perspectivas otimistas: entre os contratos negociados, fevereiro/ 2027 despontou como o vencimento de maior preço na curva, cotado a R\$ 376,75 por arroba.

De acordo com o zootecnista e doutor em nutrição de Bovinos, André Alves de Oliveira, o cenário positivo sugere ao pecuarista um planejamento tático da porteira para dentro, com o olhar para além das oscilações e especulações de mercado. Como os animais destinados à terminação no ciclo atual foram adquiridos a preços mais baixos, quando comparado aos valores de reposição atual, é um fato que o produtor venderá o boi gordo por um valor superior, com a alta da arroba do boi. No entanto, para garantir margem real de lucro, a grande chave estratégica está em melhorar a relação de troca, entregando um animal mais pesado ao abate, uma vez que o preço da reposição acompanha a alta do boi gordo. "Independentemente da arroba atingir ou não novos patamares especulativos, o fato concreto é que o produtor está num excelente momento para agregar peso à carcaça. Como a etapa da terminação é o maior custo em todo o ciclo produtivo, uma recria intensiva no cenário atual é vantajosa. A relação de troca da arroba do boi gordo por milho é umas das maiores nos últimos anos, fechando em Agosto 5,17 sacas/@. Contudo, a perspectiva é uma piora nessa relação chegando a 4,54 sacas/@ em março/27. Adicionalmente, podemos passar por aumento no preço da reposição, acompanhando a arroba do boi gordo", diz o especialista. Essas variáveis sinalizam que um maior nível de suplementação no momento atual, para aumentar ganho de peso na recria, é estratégico no objetivo de abater animais mais pesados, conseguir uma melhor relação de troca na reposição, sem aumentar significativamente o período de terminação e elevando custos nessa fase. "Chegar com animais mais pesados na terminação com um nível de suplementação maior na recria é a estratégia mais rentável para repor um garrote mais caro", destaca André, gerente técnico de gado de corte da Trouw Nutrition Brasil.

Dentre as soluções de nutrição para o período de terminação, Oliveira recomenda o



Al/Trouw Nutrition Brasil

“ Para garantir margem real de lucro, a grande chave estratégica está em melhorar a relação de troca, entregando um animal mais pesado ao abate.

Confinamento Expresso, marca registrada da Bellman | Trouw Nutrition, para a Terminação Intensiva a Pasto (TIP). Lançada no mercado pela Bellman e hoje largamente difundida, essa modalidade de terminação proporciona bom ganho de peso aos animais no pasto, sem a necessidade de utilização de altos recursos em estrutura, como dos confinamentos convencionais, tornando a técnica democrática para diferentes perfis de produtores rurais. Consiste em fornecer entre 1,5% a 2% do peso vivo do animal em ração (cerca de 8 a 12kg/cabeça/dia no cocho a pasto), dos quais 70% a 85% do consumo de matéria seca do animal é representado pelo concentrado e o restante pela forragem, ele explica. "A estratégia proporciona melhor acabamento de carcaça em terminação no pasto, acelerando a taxa de ganho com índices produtivos muito próximos ou equivalentes aos do confinamento fechado, permitindo elevar a taxa de lotação para até 10 cabeças por hectare", ele orienta. Para conferir segurança digestiva nessa estratégia o concentrado deve ser adequadamente ajustado em energia, proteína, minerais, vitaminas e aditivos.

O uso de alguns alimentos que proporciona uma adequação de energia e proteína na dieta, com segurança, é recomendado. Com esse objetivo, uma das matérias primas recomendada por André é o uso do DDGs (Grãos Secos de Destilaria com solúveis) — resíduo proteico e de alta energia oriundo da fermentação do milho para produção de etanol, que tem se mos-

Brasil que floresce além do agronegócio tradicional

O campo brasileiro é marcado por gigantes. Soja, milho, cana-de-açúcar, café e algodão, as cinco principais culturas do país, ocupam milhões de hectares e sustentam pilares estratégicos da economia nacional. Mas, entre essas lavouras que abastecem o Brasil e diferentes mercados internacionais, existe outro universo rural, mais discreto, embora igualmente relevante: o das culturas de nicho, especializadas, que atendem segmentos como gastronomia, jardinagem e decoração.

Nesse cenário, produtoras como Maria Lúcia Nogueira Lourenço, da Morro Agudo Hortalças Especiais, sediada em Bom Sucesso, na cidade de Teresópolis (RJ), encontraram um caminho sólido para prosperar. Há três décadas na lavoura, ela e o marido começaram cultivando alimentos tradicionais, como brócolis e alface. Mas foi ao investir em flores comestíveis, há cinco anos, que o negócio floresceu — literalmente.

“No início, colhíamos 20 potinhos e vendíamos 10. Não havia mercado. Mesmo assim, não desistimos”, recorda. A persistência transformou a atividade: hoje, Maria Lúcia cultiva mais de dez tipos de flores comestíveis — como amor-perfeito, capuchinha, tagete, cravina e rosas — e se consolidou como uma das principais produtoras do Rio de Janeiro. Seus clientes são restaurantes e chefs que buscam cores, texturas e aromas únicos para a alta gastronomia. “Trabalhamos



Divulgação/Sireddi

com tudo que é diferente, buscando sempre inovar na produção”, resume a agricultora.

Assim como Maria Lúcia, o engenheiro agrônomo William R. Hannemann, da empresa Bela Flor Plantas, de Campo Largo (PR), também apostou em uma cultura pouco convencional: o cultivo de plantas ornamentais. O negócio, que surgiu de uma necessidade familiar, evoluiu

trado altamente competitivo, muitas vezes com custo inferior ao do próprio milho em algumas regiões. O especialista salienta que, com a escolha correta de alimentos energéticos e proteicos, o uso de núcleos que forneçam minerais, vitaminas e aditivos na quantidade correta é crucial para o sucesso da estratégia. "Neste sentido, podemos também recomendar linhas como o núcleo Bellpeso Express (núcleo lançado para estratégia do confinamento expresso para mistura com uma fonte energética) e Bellpeso HP DDG desenvolvido para rações com a inclusão de DDG. Essas alternativas visam estabilizar consumo ao contornar variações na ingestão de fibra com maior estabilidade ruminal, garantindo alta eficiência alimentar". Ele adverte, entretanto, que a aplicação bem-sucedida dessas tecnologias exige um planejamento forrageiro rigoroso, alinhando a massa de forragem, taxa de lotação da fazenda e as estratégias de suplementações necessárias para cada fase do rebanho.

Por fim, o especialista salienta que estas estratégias mais intensivas apresentam maior viabilidade econômica em regiões com agricultura estabelecida que garante insumos a preços mais acessíveis como no Sul, Sudeste e Centro-Oeste ou regiões de expansão agrícola como Norte e Nordeste (Rondônia, Pará, Matopiba). Já em praças onde o custo dos grãos é mais elevado, a recomendação é ajustar os níveis de suplementação para manter a eficiência econômica da operação. André Alves de Oliveira é Zootecnista pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Mestre em Ciência Animal pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) com foco em nutrição de bovinos em pastejo e Doutor em Zootecnia pela Universidade Estadual Paulista (Unesp) com foco em sistemas de produção intensivos. Atua como Gerente Técnico nacional com vasta experiência em sistemas de produção integrados (pastagem, adubação, suplementação, integração lavoura e pecuária e confinamento).

até se tornar uma referência em qualidade. “O conhecimento foi a maior dificuldade no início — aprender o que cada espécie precisa, entender as pragas, o manejo, o substrato. Hoje, temos duas unidades: uma para mudas e outra para a produção de vasos e cuias”, explica. A empresa, com 20 anos de atuação, atende principalmente prefeituras e grandes lojas de jardinagem, os chamados garden centers.

No Oeste do Paraná, em Maripá, outra história mostra como culturas ornamentais também podem impulsionar economias locais. À frente do Orquidário Maripá & Cia Ltda, o produtor Elemar Stibbe iniciou o cultivo de orquídeas a partir de uma demanda gerada por um projeto do próprio município, que incentivou a ornamentação de ruas e praças com a planta.

“Com o tempo, as orquídeas foram crescendo, ficaram bonitas e começaram a atrair visitantes. As pessoas vinham à cidade e queriam comprar mudas, mas não existia nenhum produtor aqui”, conta. O início foi modesto, no fundo do quintal, enfrentando dificuldades técnicas, financeiras e de infraestrutura. Hoje, após mais de 25 anos de trajetória, o cultivo ocupa uma área de 27 mil metros quadrados. O produtor cultiva espécies nativas e exóticas, trabalha com mudas clonadas de maior valor comercial e vende para todo o Brasil pela internet.



anyaberkut_CANVA

SEGURANÇA DIGITAL

CIBERSEGURANÇA SAI DA SALA DE TI E VIRA O RISCO NÚMERO UM NA AGENDA DOS CEOS

Pela primeira vez, a segurança digital ocupa o topo da lista de preocupações dos principais executivos do país.

Gabriel Pedroso (*)

Na edição mais recente do CEO Outlook, estudo da EY-Parthenon com 50 CEOs de grandes empresas brasileiras de setores como indústria, energia, saúde, consumo e serviços financeiros, as ameaças cibernéticas e a privacidade de dados aparecem como o principal risco de negócio para os próximos 12 meses, apontadas por 26% dos entrevistados, à frente de tensões geopolíticas (16%), incerteza regulatória (14%), rupturas na cadeia de suprimentos (12%) e volatilidade macroeconômica (10%).

O dado marca uma virada: o tema que por décadas foi tratado como assunto técnico, discutido entre a TI e o fornecedor de antivírus, passou a disputar espaço com inflação e câmbio na cabeça de quem decide o rumo das empresas.

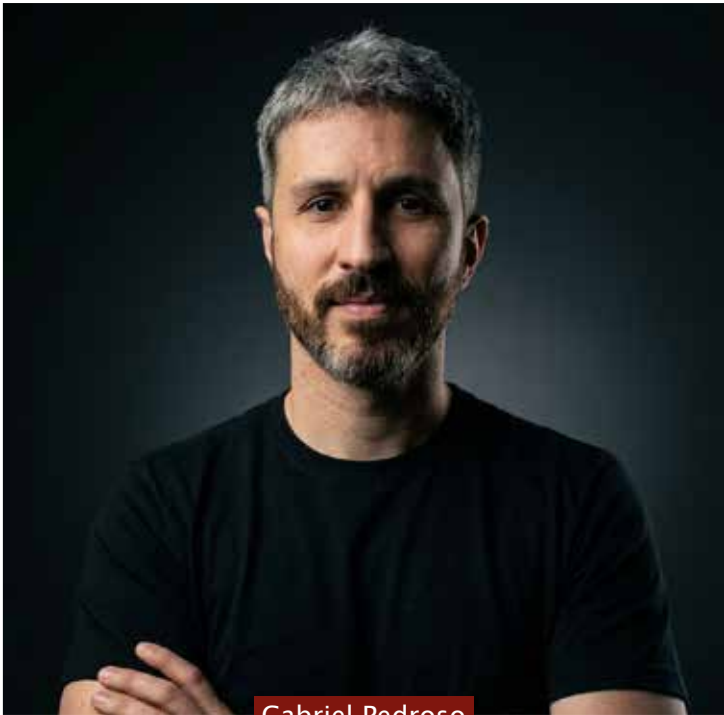
A mudança aconteceu porque o custo de ignorá-la ficou visível. Ataques de ransomware que paralisam operações inteiras, vazamentos que destroem reputação construída em décadas e fraudes que atravessam cadeias de fornecedores transformaram a segurança digital em variável de continuidade do negócio.

Quando um incidente é capaz de interromper o faturamento, derrubar o valor de mercado e acionar responsabilidades legais da diretoria, a decisão sobre o quanto investir e o que proteger deixa de caber ao gerente de infraestrutura e sobe, inevitavelmente, para o conselho.

O setor que dita o padrão de maturidade

Se há um setor que mostra como fica uma agenda de segurança tratada como risco de negócio, é o financeiro. A Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2026, realizada pela Deloitte com 25 bancos que respondem por cerca de 85% dos ativos da indústria bancária nacional, projeta R\$ 50,4 bilhões de investimento em tecnologia neste ano, alta de 8% sobre 2025 e crescimento de 58% no orçamento em cinco anos.

Dentro dessa cifra, a cibersegurança alcançou um patamar que nenhuma outra tecnologia atingiu: 100% das instituições a classificam como prioridade alta ou média, à frente de cloud e inteligência artificial generativa, ambas com 84%.



Gabriel Pedroso



Quando um incidente é capaz de interromper o faturamento, derrubar o valor de mercado e acionar responsabilidades legais da diretoria, a decisão sobre o quanto investir e o que proteger deixa de caber ao gerente de infraestrutura e sobe, inevitavelmente, para o conselho.

Os bancos brasileiros processaram 240,8 bilhões de transações em 2025, com 78% delas realizadas pelo celular, segundo a mesma pesquisa, e sustentam um sistema de pagamentos instantâneos que funciona sem pausa. Nesse ambiente, segurança não concorre com o negócio, ela é condição para que o negócio exista, e o orçamento reflete essa compreensão sem a resistência que ainda trava a pauta em outros segmentos.

O detalhe menos comentado do levantamento talvez seja o mais instrutivo: mais de 220 mil profissionais do setor foram treinados em tecnologia e cibersegurança no último ano, o que representa praticamente metade do quadro de bancários.

O setor mais maduro do país em defesa digital não aposta apenas em ferramenta, aposta em gente, porque sabe que a porta de entrada da maior parte dos incidentes continua sendo o clique de um colaborador desatento, e não a falha sofisticada de um sistema.

Governança antes da tecnologia

A experiência do setor financeiro sugere que a transição da sala de TI para a agenda do conselho passa menos por comprar mais soluções e mais por estruturar como se decide. Tratada como risco de negócio, a cibersegurança ganha o que qualquer risco relevante tem: dono definido, apetite declarado, métricas acompanhadas pela alta liderança e orçamento defendido em comitê, não disputado nas sobras do budget de infraestrutura.

Esse enquadramento também muda a relação com a resposta a incidentes. Empresas maduras partem do princípio de que o ataque bem-sucedido é questão de tempo, e por isso ensaiam a crise antes de vivê-la, com planos de resposta testados, papéis claros entre tecnologia, jurídico e comunicação e critérios definidos para decisões difíceis, como isolar sistemas ou acionar autoridades.

A diferença entre um incidente absorvido e uma crise devastadora raramente está na ferramenta de detecção, está na velocidade e na ordem das decisões das primeiras horas.

Há ainda a camada dos terceiros, que o setor financeiro aprendeu a levar a sério à força. Episódios recentes envolvendo prestadores de serviço do ecossistema mostraram que a defesa de uma organização vale o elo mais fraco da sua cadeia, e a resposta madura foi estender exigências de segurança a fornecedores, conectar monitoramento e compartilhar inteligência de ameaças.

O que podemos aprender com o setor Financeiro

A boa notícia para quem está fora do setor financeiro é que o caminho não precisa ser descoberto, precisa ser adaptado. Elevar o tema ao conselho com um responsável claro, mapear os processos cuja parada fere o negócio, medir a capacidade real de detecção e resposta, treinar as pessoas de forma contínua e estender a régua de segurança aos fornecedores críticos formam uma agenda que independe do porte da empresa e que custa uma fração do que custa o incidente que ela evita.

A pesquisa da EY-Parthenon ainda traz um dado que torna essa agenda ainda mais urgente: 72% dos CEOs brasileiros pretendem ampliar investimentos em inteligência artificial nos próximos meses, e a própria consultoria observa que a aceleração da IA amplia a exposição a riscos de dados, governança e segurança. As empresas estão, ao mesmo tempo, digitalizando o que têm de mais valioso e ampliando a superfície que precisa ser defendida, e são esses motivos que explicam por que o risco cibernético chegou ao topo da lista e não deve sair dela tão cedo.

(*) Head da Selbetti Cybersecurity Solutions.



Prostock-Studio_CANVA