www.netjen.com.br
ISSN 2595-8410
Quarta-feira,
25 de novembro de 2026
Ano XXII - Nº 5.715

Empresas & Negócios



SergeyNivens_CA



SAÚDE FINANCEIRA

CINCO MOTIVOS PARA AS EMPRESAS INCENTIVAREM O PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A LONGEVIDADE

Leia na página 8

Recuperação judicial não suspende todas as cobranças

Proteção permite renegociar parte do passivo, mas manter salários, fornecedores e despesas correntes exige dinheiro disponível

O Brasil registrou 435 processos de recuperação judicial no primeiro semestre de 2026, envolvendo 1.099 CNPJs, segundo levantamento da Serasa Experian divulgado em novembro. Por trás dos pedidos que chegam ao noticiário econômico, há um desafio que permanece depois da decisão da Justiça: conseguir dinheiro para continuar funcionando. A proteção permite reorganizar parte das dívidas, mas não interrompe todas as cobranças nem dispensa o pagamento das obrigações correntes.

Segundo Marcos Pelozato, advogado, contador e empresário com 14 anos de atuação em reestruturação empresarial, recuperação judicial e gestão de crise, a continuidade do negócio depende de administrar simultaneamente o passivo acumulado e os compromissos da atividade diária. "A empresa pode conseguir prazo para negociar dívidas e continuar sem dinheiro para comprar matéria-prima ou pagar a próxima folha. A proteção judicial não cria receita. É preciso saber se a operação consegue se sustentar durante a negociação e depois dela", explica.

O que a decisão realmente suspende

O deferimento do processamento abre o procedimento de recuperação, mas não representa aprovação do plano nem perdão das dívidas. Em regra, ficam suspensas por 180 dias as execuções relativas aos créditos sujeitos ao processo, com possibilidade de prorrogação excepcional nas condições legais. A proteção restringe medidas de cobrança patrimonial abrangidas pela legislação para permitir a negociação coletiva. Não é uma autorização geral para deixar de pagar.

A diferença começa na origem de cada obrigação. Em regra, entram na recuperação os créditos existentes na data do pedido, ainda que não tenham vencido, respeitadas as exceções legais. O Superior Tribunal de Justiça estabelece que essa existência depende do fato que originou o crédito. Portanto, olhar apenas a data de vencimento de um boleto não basta para definir seu tratamento.

Divulgação



Marcos Pelozato

> "A empresa pode conseguir prazo para negociar dívidas e continuar sem dinheiro para comprar matéria-prima ou pagar a próxima folha. A proteção judicial não cria receita. É preciso saber se a operação consegue se sustentar durante a negociação e depois dela.

Um mesmo fornecedor pode ter valores antigos incluídos no processo e continuar entregando mercadorias depois do pedido, com novas obrigações a receber fora do plano. O mesmo raciocínio exige separar créditos trabalhistas anteriores dos salários referentes ao trabalho prestado durante a recuperação. As despesas geradas pela continuidade da atividade precisam caber no orçamento corrente.

"Se a companhia deixa de pagar as novas entregas, pode perder o abastecimento de que depende para vender. Se atrasa a remuneração pelo trabalho atual, compromete a continuidade da equipe. O caixa precisa sustentar a atividade que vai produzir os recursos para cumprir a renegociação", ressalta Pelozato.

Há cobranças que continuam fora do plano

As dívidas tributárias seguem tratamento próprio, e as execuções fiscais não são suspensas pelo deferimento do processamento. Sua regularização depende de mecanismos específicos, como parcelamentos e transações disponíveis. Créditos com propriedade fiduciária também ficam, em regra, fora do plano, com ressalvas legais para a proteção temporária de bens de capital essenciais.

Isso significa que a companhia precisa mapear tanto o passivo negociável coletivamente quanto os compromissos que exigem outras soluções. "O diagnóstico não pode parar no total da dívida. É necessário identificar quem pode continuar cobrando, quais garantias estão envolvidas e quanto cada obrigação exige do caixa. Sem essa separação, o empresário pode contar com um alívio financeiro que não terá", afirma.

A gestão precisa mudar junto com a dívida

Em regra, os administradores continuam conduzindo o negócio, sob fiscalização do administrador judicial. A companhia deve apresentar o plano em até 60 dias da publicação da decisão que deferiu o processamento, demonstrando sua viabilidade econômica. Nesse período, precisa manter vendas, entregas e atendimento enquanto estrutura a proposta aos credores.

Na prática, isso exige projetar entradas e saídas, revisar margens, controlar estoques e avaliar quais atividades geram recursos ou acumulam perdas. Vender mais não resolve o problema quando cada venda aumenta o prejuízo ou quando o dinheiro só entra depois do vencimento das despesas necessárias para produzi-la.

"O prazo negociado precisa conversar com a capacidade de pagamento. Se a empresa consegue adiar o passivo, mas mantém os mesmos problemas de preço, custo e gestão, a dificuldade volta quando as parcelas começam a vencer. Recuperar o negócio exige uma operação viável e compromissos que ela consiga cumprir", conclui Pelozato.

Negócios em Pauta

Magnific



II Simpósio Estadual de Inteligência Artificial e Qualidade de Vida no Paraná

Curitiba recebe, até 26 de novembro, o II Simpósio Estadual de Inteligência Artificial e Qualidade de Vida no Paraná, encontro que debaterá os avanços científicos e tecnológicos e seus impactos na sociedade. Com atividades presenciais e online, a iniciativa terá como sede a Santa Cruz Centro Universitário e propõe ampliar a discussão sobre como a inteligência artificial (IA) e as tecnologias emergentes podem contribuir para o desenvolvimento social e o bem-estar coletivo. A realização é do Instituto de Desenvolvimento Tecnológico Curitiba Santa Cruz (IDTEC), da Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado do Paraná (FA) e da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SETI/PR), em uma articulação que aproxima instituições de ensino, centros de pesquisa, poder público e setor produtivo (https://www.even3.com.br/2seiaqvpr-786667/).

Leia a coluna completa na página 3

News@TI

AI/IASummit-UniCuritiba



Debate sobre impactos da inteligência artificial no sistema de Justiça

@ A inteligência artificial já está transformando a atuação de advogados, tribunais e instituições do sistema de Justiça, trazendo novas possibilidades para a automação de processos, a análise de informações e a gestão jurídica. Ao mesmo tempo, o avanço dessas tecnologias levanta questões sobre segurança de dados, responsabilidade, ética e os limites de sua aplicação no Direito. Para discutir esse cenário, o UniCuritiba e a Escola Brasileira de Direito (EBRADI) promovem, no dia 26 de novembro, às 19h, o Summit IA e Inovação no Ecossistema de Justiça. O encontro será realizado no UniCuritiba e reunirá especialistas com atuação nas áreas de Direito Digital, inovação, tecnologia e gestão jurídica. A proposta é debater como a transformação digital está modificando a prática profissional e o funcionamento das instituições, além de apresentar perspectivas sobre o uso estratégico e responsável da inteligência artificial (https://forms.cloud.microsoft/r/eB2Sf96N5H).

Leia a coluna completa na página 2

Empresas que dependem do dono podem chegar travadas a 2027

Reforma tributária e revisão do orçamento exigem autonomia das equipes para evitar que aprovações rotineiras atrasem escolhas estratégicas.

Quando a planilha expõe falhas na gestão da empresa

Na preparação do orçamento de 2027, a dependência de uma planilha para fechar os números de estoque, vendas ou caixa pode revelar falhas no sistema de gestão.

Comunicação desafia profissionais na hora de apresentar projetos e resultados

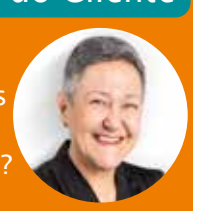
Organização das ideias, adaptação da linguagem e preparo para perguntas ajudam a tornar reuniões e apresentações mais eficientes.

Marcas fortes também são construídas pelo que escolhem não fazer

Construir uma empresa também é aprender a abrir mão. Essa talvez seja uma das partes menos celebradas do empreendedorismo, porque estamos acostumados a associar crescimento à conquista: novos clientes, novos mercados, mais produtos, mais receita..

Para informações sobre o
MERCADO FINANCEIRO
faça a leitura do
QR Code com seu celular

A Mente do Cliente



Por que compramos o que não precisamos? O cérebro, o impulso e a importância de uma PAUSA

Neiva Mendes

Leia na página 4

A Outra Sala



A Empresa Refez a Escala. Quem Vai Refazer a Vida?

Ana Luisa Winckler

Leia na página 4

Opinião

A próxima revolução bancária começa quando o cliente diz "cuide disso por mim"

Alessandro Buonopane (*)

Quando o mobile banking chegou, a pergunta que dominava os conselhos de administração era "o cliente vai confiar o dinheiro a uma tela?".

Duas décadas depois, a resposta está no bolso de cada brasileiro. A pergunta desta década é mais incômoda: o cliente vai confiar seu dinheiro a um software que decide sozinho quando, quanto e para quem pagar? A Índia, que assim como o Brasil construiu um sistema de pagamentos instantâneos que virou referência mundial, está prestes a responder pela prática. O país prepara regras para que agentes de IA façam pequenos pagamentos pelo UPI — o "Pix indiano" — sem exigir autorização humana a cada transação, dentro de limites e condições definidos previamente pelo usuário.

O paralelo com o Brasil é inevitável e, francamente, favorável aos brasileiros. O Pix não é apenas um trilho de pagamentos instantâneos: é uma infraestrutura programática, aberta e universal, exatamente o tipo de base sobre a qual o chamado agent banking se constrói com mais naturalidade do que em mercados dominados por cartões, onde o agente precisaria "navegar" por interfaces que não foram desenhadas para máquinas. E o Brasil já tem precedente de delegação no próprio trilho – o Pix Automático permite débitos recorrentes mediante autorização prévia, sem autenticação a cada transação.

A novidade agêntica acrescentaria a esse arcabouço algo que ele ainda não tem, que é a discricionariedade na execução (quando o software passa a avaliar alternativas, e não apenas a repetir uma instrução). Enquanto isso, a conversa regulatória avança e encontra-se hoje à espera de que o Banco Central abra uma consulta pública sobre pagamentos agênticos, seguindo o mesmo caminho participativo que construiu o próprio Pix. Ao mesmo tempo, bandeiras como Visa e Mastercard já testam o modelo no país, com transações piloto envolvendo grandes bancos.

A diferença entre o modelo atual e o agêntico é sutil, mas profunda. Hoje o usuário autoriza a transação; amanhã, a autorização se transforma em um contrato de delegação ("você pode gastar até X, sob estas condições") e, a partir daí, o agente decide o resto. Há quem veja nisso um salto tecnológico e de governança. Há números para sustentar esse ceticismo construtivo. Um levantamento que ouviu 1.013 líderes financeiros de 20 países mostra que o uso ativo de IA na função financeira mais que dobrou em dois anos, saltando de 30% para 75% das organizações, com 71% afirmando que a tecnologia atende ou supera as expectativas de ROI. Mas quando a pergunta muda de "atende" para "supera", o percentual despenca para 23%.

Nunca é demais relembrar: adoção ampla não é excelência. E há uma honestidade que devemos à pesquisa, uma vez que ela mede funções financeiras corporativas, não a disposição do consumidor de delegar pagamentos. Ainda assim, a lição para os bancos é direta. Ao adotar IA e gerar valor consistente são conquistas diferentes, eles obtêm via agent banking o desempenho que precisará aparecer em benefícios reconhecíveis pelo cliente, como evitar atrasos, preservar uma reserva, reduzir o trabalho de acompanhar compromissos. Qualidade de decisão (70%), velocidade de decisão (71%) e precisão de previsões (64%) aparecem no estudo como onde os ganhos se concentram, o que reforça como a IA pensa melhor e mais rápido, porém ainda não provou, em escala, é que age com a responsabilidade que o dinheiro exige.

O risco, é claro, não é pequeno e fingir que ele não existe seria desonesto. Quando um agente passa a executar Pix e pagamentos, nasce uma camada inteiramente nova de exposição para os bancos – autenticação delegada, limites dinâmicos, identidade do próprio agente, contestação de transações, fraude e, sobretudo, responsabilização. Quem responde quando o modelo falha, paga duas vezes ou é manipulado? A própria Índia trava esse debate publicamente. Por lá, autoridades indianas já defenderam que autenticação e liquidação final devem permanecer determinísticas e auditáveis, e um relatório de ameaças digitais propôs controles humanos acima de determinados limiares financeiros.

No Brasil, aplicações bancárias que começam a deixar a IA executar pagamentos já levantam a necessidade de redundância e planos de contingência para o dia em que o modelo falhar – porque ele vai falhar –, e a pergunta não é "se", mas "quanto custa e quem paga". A boa notícia é que a resposta técnica já começou a ser desenhada com o Agent Payments Protocol (AP2), liderado pelo Google com Mastercard, Visa e PayPal entre seus apoiadores. A ferramenta usa mandatos assinados criptograficamente, como "intent mandates" à prova de adulteração, para registrar a intenção do usuário e sua relação com a compra, de modo que a pergunta central de qualquer contestação ("o pagamento executado corresponde ao que o cliente efetivamente permitiu?") tenha uma resposta verificável.

Mas protocolo não basta. Acredito em um princípio de arquitetura sem o qual nada disso escala, com a execução financeira devendo passar por controles independentes do modelo que interpretou o pedido. Valores, permissões e beneficiários verificados antes da movimentação; interrupção do fluxo diante da incerteza; revogação imediata de permissões; e um caminho simples para o cliente suspender a delegação com a mesma facilidade com que a concedeu. Consentimentos amplos demais, como "acessar todas as contas e pagar qualquer coisa", são exatamente o tipo de atalho que mina a confiança antes mesmo dela existir.

Até por ser reconhecido globalmente por um tripé de dados organizados, regulação ativa e supervisão rigorosa, o sistema financeiro brasileiro pode abraçar sem medo o agent banking. A meu ver, um modelo com autonomia limitada, verificável e revogável não é nada mais do que o Open Finance já ensinou ao mercado. O fator humano não é um atraso, mas sim o degrau de maturidade que permite escalar. E os dados regionais confirmam que estamos no momento certo para essa transição disciplinada. O que alguns já chamam de "Agentic Big Bang" – o software que deixa de responder perguntas e passa a perseguir objetivos – já roda em produção em pelo menos 53% das startups da região, contra 30% das corporações, mas com humanos revisando as ações dos agentes em ambos os grupos, de acordo com uma pesquisa.

Na prática, a evolução no Brasil e na América Latina será gradual, começando por tarefas delimitadas (acompanhar vencimentos, organizar os compromissos de uma pequena empresa, pagar fornecedores previamente aprovados dentro de um orçamento) e ampliar a autonomia conforme os resultados forem demonstrados. Há, ainda, uma questão de interesse que poucos estão fazendo: se o agente vai comparar produtos e preços, quais opções poderá considerar, e como eventuais incentivos comerciais serão apresentados ao cliente? O caminho do agent banking não é a autonomia total, porém sim a delegação progressiva, com trilhos auditáveis, exatamente como o Pix construiu confiança transação a transação.

Assim como o mobile banking transformou o banco em um aplicativo, o agent banking transformará o aplicativo em um representante. O cliente não vai mais operar o banco: vai negociar com ele, por meio de um agente que conhece seu orçamento, suas prioridades e seus limites, e que paga o boleto, aproveita o desconto e recusa a oferta ruim sem pedir licença, mas dentro de um mandato claro. As instituições que vencerão essa etapa não serão as que derem mais autonomia primeiro, e sim as que provarem, com evidência auditável, que a autonomia concedida é segura, reversível e rastreável. O Pix nos deu a infraestrutura; a governança nos dará a confiança. O próximo salto da IA nas finanças não será tecnológico – será contratual.

(*) CEO Brasil e LATAM da GFT Technologies.

Trump pretende taxar empresas americanas que construírem data centers no exterior

Donald Trump anunciou na semana passada planos para impor um "imposto enorme" às empresas americanas que construírem data centers em outros países.

Vivaldo José Breternitz (*)

IA_CANVA



"Não vamos permitir que data centers sejam instalados em outros países, porque a China irá usá-los, e não vamos deixar isso acontecer", afirmou Trump a jornalistas durante uma entrevista coletiva.

A declaração sugere que a iniciativa poderá ter como foco especial os data centers voltados à inteligência artificial (IA). Segundo notícias recentes, empresas chinesas estão utilizando instalações desse tipo em países como a Malásia para treinar seus modelos de IA, contornando assim as restrições impostas pelos Estados Unidos à exportação de chips avançados destinados à China.

Caso a proposta se concentre nos data centers voltados à inteligência artificial, ainda não está claro quais instalações seriam enquadradas na nova tributação. Provedores de serviços em nuvem, como a Amazon Web Services (AWS), mantêm centros de processamento de dados em diversos países, que além de processamento de IA também executam tarefas de computação de uso geral. Algumas dessas instalações foram construídas antes mesmo do surgimento dos grandes modelos de IA.

No mês passado, a AWS anunciou planos para investir 18 bilhões de euros na Alemanha no próximo ano. Parte dos recursos será destinada à ampliação da capacidade de seus data centers. Algumas semanas antes, o Google havia anunciado um investimento de 13 bilhões de euros na construção de infraestrutura computacional na Finlândia.

A criação de impostos pesados sobre projetos internacionais de data centers poderá levar algumas empresas do setor a rever seus planos de investimento.

Se a proposta de Trump não se limitar às instalações especializadas em inteligência artificial, seus efeitos serão ainda mais abrangentes, atingindo também os provedores de serviços em nuvem. O presidente disse que não havia discutido a iniciativa com integrantes do governo antes de anunciá-la. Segundo a agência *Associated Press*, ainda não existem informações sobre como o novo imposto seria implementado.

Nas eleições realizadas neste mês, eleitores de vários estados americanos aprovaram medidas destinadas a limitar a construção de data centers. Na semana passada, um grupo de parlamentares anunciou a criação de uma comissão no Congresso dedicada à discussão de medidas para enfrentar os riscos associados à inteligência artificial.

O anúncio de Trump ocorre poucos dias depois do Departamento de Comércio dos Estados Unidos estabelecer novas restrições a instalações de inteligência artificial localizadas no exterior. As regras têm como objetivo dificultar o acesso de empresas chinesas aos processadores mais avançados, e afetam também o Brasil.

É mais um capítulo da novela da inteligência artificial. Outros devem ser anunciados em breve.

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

News@TI

RICARDOSOUZA@NETJEN.COM.BR

IA ajuda empresas de serviços nos EUA a agilizar orçamentos e cobranças

@Empresas de serviços residenciais nos EUA vêm usando inteligência artificial (IA) para apoiar tarefas administrativas, como elaborar orçamentos, emitir faturas e preparar mensagens para clientes. Entre os prestadores que já adotaram a tecnologia, 54% a utilizam para criar orçamentos, 52% para gerar faturas e 51% para escrever e-mails, propostas ou outros materiais de trabalho. Os dados são do relatório Home Service Trends 2026, da plataforma Jobber, baseado em uma pesquisa com 1.050 empresários de serviços residenciais nos EUA. O levantamento abrange setores como limpeza, encanamento, instalação elétrica, jardinagem e manutenção (lumeducation.com).

Skokka coloca a privacidade no centro da estratégia

@Em um ambiente que envolve dados pessoais, imagens e interações digitais, segurança e privacidade estão diretamente relacionadas. É a partir dessa perspectiva que o Skokka vem estruturando seus protocolos de proteção, combinando verificação, monitoramento e mecanismos tecnológicos com atenção à proteção de dados. A plataforma internacional de anúncios do mercado adulto mantém processos voltados à verificação de documentos e mídias e ao acompanhamento dos conteúdos publicados. A estratégia inclui medidas voltadas à prevenção de abusos, ao controle de acesso a conteúdos adultos e à identificação de possíveis violações. A empresa também acompanha a evolução da legislação brasileira sobre proteção de menores (https://br.skokka.com/).

HPE anuncia inovações em supercomputação e escala de rack

@A HPE apresenta duas novas inovações em supercomputação e em escala de rack para ajudar os clientes a melhorar a economia do armazenamento e aumentar a eficiência da refrigeração. As novas configurações híbridas do HPE Cray Supercomputing Storage Systems E2000 criam o armazenamento híbrido para supercomputação mais rápido do mundo, e o HPE Rack Management Controller aprimora a refrigeração e a energia de racks de alta densidade (https://www.hpe.com/us/en/home.html).

MáximaTech leva IA à gestão comercial do atacado distribuidor

@Após desenvolver cinco recursos de Inteligência Artificial (IA) para apoiar a atuação dos vendedores em campo, a MáximaTech, líder em soluções para o atacado distribuidor segundo o ranking ABAD/NielsenIQ, amplia sua estratégia de IA para a gestão comercial. A companhia acaba de lançar o MáximaIA com MCP (Model Context Protocol) da empresa, uma solução que permite que supervisores e gerentes consultem informações sobre vendas, metas, clientes e desempenho das equipes por meio de perguntas em linguagem natural, utilizando assistentes de IA, como ChatGPT, Claude e Gemini. O lançamento também responde a uma preocupação crescente das organizações, que é utilizar ferramentas de Inteligência Artificial para analisar informações estratégicas sem comprometer a segurança dos dados corporativos. Na rotina empresarial, profissionais podem recorrer a chatbots públicos para interpretar planilhas, relatórios de faturamento e outros indicadores comerciais, muitas vezes sem considerar os riscos associados ao compartilhamento dessas informações em ambientes externos.

Combater Crescimento do Consumo de Energia em Data Centers

@A NETSCOUT SYSTEMS, INC., fornecedora líder de soluções de observabilidade de rede, AIOps, cibersegurança e proteção contra ataques DDoS, acaba de anunciar que sua estratégia de design sustentável proporciona aos usuários uma economia de 20% na eficiência energética dos produtos NETSCOUT®, diminuindo tanto os custos operacionais quanto o impacto ambiental. Esse resultado sustentável pode ser potencializado de acordo com a fonte de energia adotada. De acordo com uma pesquisa recente da BloombergNEF, a demanda global de eletricidade dos data centers quase quadruplicará até 2035, chegando a 2.354 terawatts-hora, o que representará 7% da demanda global de eletricidade. Materiais da Forrester destacam que a otimização de recursos se tornou responsabilidade de todos: "Os vencedores não vão debater ou se importar em rotular a resposta como 'sustentabilidade'. Eles serão forçados a planejar IA, energia, água, terra, infraestrutura e impacto na comunidade de forma conjunta. Afinal, é isso que o crescimento resiliente exige atualmente." (www.netscout.com).

Timenow abre vagas para atuação em projetos de expansão e manutenção industrial no Centro-Oeste

@A Timenow, quarta maior empresa de engenharia do país e referência nacional em gestão de projetos, está com vagas abertas para profissionais com formação técnica para atuação em projetos industriais nos estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. As oportunidades contemplam posições de campo e planejamento em projetos de expansão industrial, implantação de infraestrutura e grandes intervenções de manutenção em unidades produtivas do setor sucroenergético. As vagas são temporárias, têm duração estimada de quatro meses e estão distribuídas entre os municípios de Rio Brilhante e Nova Alvorada do Sul (MS), Mineiros (GO) e Alto Taquari (MT) (www.timenow.com.br).

Empresas & Negócios

José Hamilton Mancuso (1936/2017) | **Laurinda Machado Lobato (1941-2021)** | **José Leonil Lobato (1939-2026)**

Responsável: **Lilian Mancuso**

Editorias
Economia: Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br)
Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/
Espaço empresarial: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br);
Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)
Comercial: comercial@netjen.com.br
Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; *Editoração Eletrônica:* Ricardo Souza.
Revisão: Maria Cecília Camargo; *Serviço informativo:* Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

Colaboradores: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes

ISSN 2595-8410

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.

Parte do IR pode ser destinada à Lei da Reciclagem

Mecanismo pode fortalecer a economia circular e integrar catadores às empresas

Em tempos de ESG como prioridade estratégica, a Lei de Incentivo à Reciclagem (LIR) ainda é pouco explorada pelo meio corporativo, sendo uma lacuna no planejamento do investimento social privado. Instituída em 2021, a legislação permite destinar parte do Imposto de Renda devido – por pessoas físicas e jurídicas – a ações voltadas à sustentabilidade, à economia circular, à redução de resíduos e à geração de renda.

"O mecanismo, no entanto, não substitui as obrigações ambientais regulatórias já existentes, mas as complementa, convertendo tributos em impacto social e ambiental", comenta Fábio Cesnik, advogado e sócio-diretor da Animus, consultoria especializada em governança. A LIR possibilita que pessoas físicas e jurídicas apoiem projetos aprovados pelo Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA) em áreas como infraestrutura, aquisição de equipamentos para cooperativas, capacitação profissional e desenvolvimento tecnológico.

Cesnik explica que as pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real podem deduzir até 1% do Imposto de Renda devido, enquanto pessoas físicas que utilizam o modelo completo de declaração podem destinar até 6%, "observadas as condições, os limites legais e as regras de utilização dos incentivos fiscais". Uma atualização promovida em setembro deste ano, por meio de portaria do MMA, conferiu mais flexibilidade à aplicação da LIR.


Fabiano Battaglin/Divulgação Produtora Brasileira

Fábio Cesnik

"Entre as mudanças estão a ampliação do prazo para captação de recursos, novas possibilidades de readequação de projetos e ajustes nos procedimentos de acompanhamento e prestação de contas, sendo fundamentais para garantir maior segurança jurídica e eficiência na execução dos projetos, o que é muito positivo para proponentes e empresas patrocinadoras".

Potencial de adesão

Mais do que uma alternativa tributária, esta lei consolida-se como um instrumento essencial para a gestão do investimento social privado, com foco em ampliar o retorno em múltiplas dimensões: impacto, reputação e relacionamento. Setores impulsionados pelo volume e pela complexidade dos resíduos que geram, como indústria de alimentos, bebidas, embalagens, varejo, bens de consumo, química, construção civil e eletroeletrônicos, lideram o potencial de adesão.

"Empresas com grande geração de resíduos encontram forte sinergia com projetos de coleta seletiva, infraestrutura e reinserção de materiais. No entanto, o incentivo não é uma compensação automática por impactos ambientais. O diferencial estratégico está em usar a ferramenta para ir além da obrigação regulatória, expandindo de fato a capacidade de reciclagem no país", pontua.

Ainda segundo o especialista, a utilização dos incentivos não dispensa o cumprimento das obrigações de logística reversa, gerenciamento de resíduos ou demais exigências legais aplicáveis. O seu potencial está em fomentar investimentos adicionais capazes de ampliar a infraestrutura, a eficiência e a inclusão produtiva na cadeia da reciclagem.

Com quase três décadas de experiência em investimento social privado, Cesnik aponta que o maior desafio para ampliar a adesão à lei é conectar o setor empresarial às organizações da cadeia da reciclagem. Cooperativas e associações desempenham um papel essencial, mas frequentemente enfrentam gargalos técnicos e estruturais para elaborar projetos, captar recursos e prestar contas.

"A existência do benefício tributário é apenas uma parte da equação. Para que o mecanismo ganhe escala, precisamos de iniciativas bem estruturadas, segurança jurídica, transparência e uma cultura empresarial de investimento", conclui.

Aumento do crédito privado

O mercado de crédito privado brasileiro avança sobre regiões onde o crescimento do empreendedorismo amplia a necessidade de financiamento. Somente o Pará reúne cerca de 496 mil pequenos negócios ativos, segundo levantamento do Sebrae. De olho nesse mercado, o Grupo IOX adquiriu 51% do VerdePay, aplicativo de soluções financeiras com sede em Belém e atuação voltada especialmente a empresas de médio porte da Amazônia. A transação envolve uma estrutura financeira, dividida entre participação societária e constituição de um Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC) para antecipação de crédito empresarial, antecipação salarial e crédito consignado privado. A operação marca um novo movimento de expansão do grupo, que acumula mais de R$ 40 bilhões investidos e operados ao longo de sua trajetória e possui uma carteira ativa superior a R$ 4,7 bilhões. Em março último, a companhia adquiriu a carteira de recebíveis da Via Capital, operação que reforçou sua presença em Goiás e Minas Gerais e incorporou aproximadamente R$ 315 milhões em ativos.

Com a aquisição do controle majoritário, a IOX passa a combinar sua experiência na estruturação de operações de crédito com a atuação regional do aplicativo VerdePay, que reúne aproximadamente 2 mil clientes em sua base. A estratégia busca aproximar o financiamento privado de empresários que enfrentam dificuldades para acessar recursos nas instituições bancárias tradicionais, mesmo quando possuem negócios economicamente viáveis e capacidade de pagamento.

Com matriz no Pará e filiais em São Paulo, BH e Sorocaba, o aplicativo combina tecnologia própria e relacionamento personalizado com empresários, principalmente os proprietários de empresas familiares e negócios de médio porte.

Sua reputação fala por você?

Simone Salgado (*)

Imagine que seu nome seja mencionado em uma reunião da qual você não participa. Alguém precisa indicar um profissional, recomendar um parceiro ou escolher quem conduzirá um projeto. O que diriam sobre você?

Essa pergunta nos leva a uma dimensão essencial da vida profissional: a reputação.

Falamos muito sobre imagem, posicionamento e marca pessoal, mas há algo que não controlamos: a percepção que as pessoas constroem a partir da convivência conosco.

A reputação não nasce de uma publicação bem escrita ou de um cargo importante. É construída nas experiências que proporcionamos: na maneira como cumprimos compromissos, lidamos com divergências, reconhecemos erros, tratamos quem não tem nada a nos oferecer e reagimos quando algo sai do planejado.

Há uma diferença entre ser conhecido e ser reconhecido. Ser conhecido é ter seu nome reconhecido; ser reconhecido é tê-lo associado a competências e valores. Essa associação abre oportunidades e fortalece parcerias.

No mundo dos negócios, reputação é um ativo: reduz incertezas, facilita negociações e transmite segurança. Mas há outro aspecto que merece atenção: o impacto que nossa forma de trabalhar e liderar produz nas pessoas.

Um gestor pode ser reconhecido pelos resultados, mas também pela maneira como conduz sua equipe. As pessoas se lembram de quem sabe ouvir, orienta sem humilhar, estabelece limites sem desrespeitar e entende que, por trás de cada entrega, há alguém com necessidades e limites humanos.

Essas atitudes influenciam as relações, o sentimento de pertencimento e as condições emocionais no trabalho. A saúde mental também é atravessada por esses vínculos.

Quando a pressão se transforma em medo, a cobrança em constrangimento e a liderança em fonte permanente de tensão, os efeitos ultrapassam o escritório. Por isso, acredito que gentileza e gestão precisam caminhar juntas. Não como sinônimos de permissividade ou ausência de cobrança, mas como escolhas conscientes sobre como conduzir pessoas e negócios.

Existe diferença entre ser exigente e ser desrespeitoso; entre cobrar resultados e desconsiderar quem precisa alcançá-los.

É fácil demonstrar gentileza quando tudo vai bem. O desafio surge diante de um conflito, de uma falha ou de uma decisão que desagrada. É nesses momentos que discurso e comportamento são colocados à prova.

A reputação não é estática: acompanha nossas escolhas e pode ser fortalecida ou comprometida por atitudes aparentemente pequenas. Por isso, quem empreende, lidera ou constrói uma carreira deve se perguntar não apenas como deseja ser visto, mas que experiência oferece às pessoas que cruzam seu caminho.

Nossa trajetória é marcada pelo que realizamos, pela maneira como agimos e pelas relações que estabelecemos.

Sua reputação fala por você. A questão é: ela está dizendo aquilo que você gostaria de comunicar?

(*) Simone Salgado é empresária, com especializações em negócios, Ciências Humanas e Finanças. Com mais de 20 anos de experiência em negócios internacionais e quase três décadas nos Estados Unidos, é CEO do S. Group Investments, holding dos setores financeiro, varejista e educacional.

MUNDO ESG

nelson.tucci@netjen.com.br

Canetas Cheias

A Termotécnica, líder brasileira em embalagens de EPS (poliestireno expandido), dona da linha Termo-Chain, voltada para o segmento do fármaco, está se preparando para atender às demandas crescentes desse mercado, fortemente impulsionado pelas canetas emagrecedoras. "Com a recente quebra de patentes, a aprovação pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária de cinco novas canetas emagrecedoras e a expansão é também atuação das farmácias de manipulação autorizadas a utilizar essas substâncias ativas, o mercado no Brasil está ainda mais aquecido, e a expectativa é de um crescimento do segmento do fármaco acima dos dois dígitos em 2027", afirma Alexandre Cotrim, responsável pelo setor de inovação e fármaco da Termotécnica.

Futuro do Trabalho

A presença brasileira nos debates internacionais sobre o futuro do trabalho ganhou destaque na última quinta-feira, 19, com a participação da presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH Brasil), no Fórum Gestão de Pessoas Moçambique, em Maputo. Como palestrante principal do encontro, Leyla Nascimento apresentou a palestra "Transformar Pessoas para Transformar Organizações", na qual abordou as mudanças no mundo do trabalho e as competências necessárias para acompanhar as novas demandas das organizações.

Futuro – II

Ao levar perspectivas brasileiras para esse diálogo, a entidade contribui para aproximar mercados e fortalecer discussões. Ela destacou a evolução tecnológica, as novas expectativas profissionais e as mudanças organizacionais exigindo investimento contínuo em aprendizagem e requalificação. Entre os dados apresentados, uma projeção indicou a criação de 170 milhões de empregos e a substituição de 92 milhões de postos de trabalho, no mundo. Daí a necessidade de atualização de competências diante das mudanças no mercado.

Samba/Renda

Um trabalho de conclusão de curso de Relações Públicas da ESAMC Santos defende que a comunidade das escolas de samba é um ativo de transformação econômica para a cidade, e que o Carnaval Santista deve ser reconhecido como atividade com potencial de desenvolvimento durante todo o ano, e não apenas nos dias de desfile. O estudo, intitulado "A importância da comunidade junto às escolas de samba como ativo de transformação econômica para a cidade de Santos", foi realizado pelas formandas Rafaela Pereira Rodrigues e Maria Eduarda Cardozo Damin e apresentado à banca avaliadora em 5 de outubro passado. Segundo as autoras, a economia do Carnaval começa a se movimentar bem antes dos desfiles. Pesquisa de opinião aplicada pelas autoras, via formulário online, revela uma distância entre a importância atribuída à festa e seu reconhecimento. "Para 73,6% dos respondentes, o Carnaval é importante ou muito importante para a identidade de Santos, mas apenas 36,8% avaliam que ele é valorizado pela população. Além disso, 52,9% afirmam não conhecer as atividades das escolas fora do período de desfiles", revela Rafaela.



Gargalos/Logística

O Plano Nacional de Logística (PNL) 2050, lançado pelo governo federal em agosto último, estima R$ 1,225 trilhão em aportes para infraestrutura logística até 2050 e estabelece uma visão de longo prazo para orientar investimentos públicos e privados nos diferentes modais de transporte. A iniciativa busca ampliar a integração entre rodovias, ferrovias, hidrovias, portos e aeroportos, reduzir custos e melhorar a competitividade brasileira. O documento identifica necessidades e oportunidades de médio e longo prazo e reúne 31 eixos prioritários ligados a 112 objetivos de atuação. A partir dessas diretrizes, o governo passou à elaboração dos planos setoriais, responsáveis por detalhar as intervenções previstas para cada modal. Em outubro foram abertas consultas públicas para os planos setoriais rodoviário, ferroviário e portuário. Inicialmente previsto para 5 de novembro, o prazo de contribuições foi prorrogado até 15 de novembro.

IA/Métricas

Apesar do avanço dos investimentos em inteligência artificial (IA), transformar experimentações em resultados concretos ainda é um desafio para a maioria das empresas. Um levantamento do Project NANDA, do MIT Media Lab, aponta que, embora os aportes globais em IA generativa estejam entre US$ 30 bilhões e US$ 40 bilhões, 95% das organizações não registram retorno mensurável com essas iniciativas. O descompasso entre investimento e resultado é o ponto de partida do estudo AI that Ships: Turning Enterprise AI into Measurable Business Value, desenvolvido pela Softtek, multinacional especializada em soluções digitais e serviços de TI. O estudo examina por que tantos projetos de inteligência artificial não ultrapassam a fase de testes e quais condições são necessárias para que essas tecnologias sejam incorporadas às operações de maneira consistente e gerem valor para os negócios.

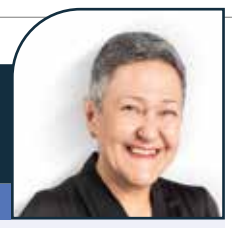
Voos Delta Air

A Delta Air Lines reforça sua operação entre Brasil e Estados Unidos durante a temporada de inverno do Hemisfério Norte com o retorno de seu voo sazonal entre Rio de Janeiro (GIG) e Nova York-JFK, além da adição da segunda frequência diária entre São Paulo (GRU) e Atlanta (ATL). As duas rotas já estão disponíveis e seguirão até 27 de março de 2027, ampliando as opções de viagem para os brasileiros que planejam visitar os Estados Unidos durante o período de férias escolares e para viajantes dos Estados Unidos que buscam desfrutar do calor do Brasil durante seu inverno. "Essas operações sazonais são especialmente importantes para a Delta e potencializam a força de nossa *joint venture* com a LATAM", afirma o gerente de Vendas da Delta no Brasil, Ricardo de Oliveira.

Masterboi/Prêmio

Finalista do Prêmio ApexBrasil–EXAME Melhores dos Negócios Internacionais 2026, na categoria Alimentos, Bebidas e Agronegócios - Grandes Empresas, a Masterboi teve reconhecida sua atuação no mercado externo e suas estratégias de expansão comercial, abertura de novos mercados e o fortalecimento das exportações brasileiras de proteína animal, diz a companhia, em comunicado. Os vencedores serão anunciados durante a cerimônia de premiação, marcada para o dia 1º de dezembro, às 19h, em São Paulo. Esta é a terceira edição do prêmio, que já destacou 37 instituições.

A Mente do Cliente



Neiva Mendes (*)

Por que compramos o que não precisamos? O cérebro, o impulso e a importância de uma PAUSA

Você já comprou alguma coisa porque estava em promoção e, dias depois, percebeu que nem precisava daquilo? Ou entrou em um aplicativo para procurar um produto e terminou comprando outros três?

Confesso que essas situações me fazem refletir sobre algo que venho estudando há anos: até que ponto nossas decisões de consumo são realmente conscientes — e qual é o papel das empresas nesse processo?

Vivemos cercados por estímulos, ofertas personalizadas, notificações e facilidades de pagamento. Nunca foi tão simples comprar. Mas será que estamos conseguindo avaliar nossas escolhas com a mesma velocidade?

Em novembro de 2025, escrevi sobre uma pesquisa da Opinion Box que revelou que três em cada quatro brasileiros já haviam se arrependido de alguma compra e que 57% admitiam comprar por impulso. O que me chama a atenção não é apenas o arrependimento, mas o que acontece antes dele.

A neurociência e a economia comportamental ajudam a compreender esse processo. Daniel Kahneman, psicólogo e Nobel de Economia, demonstrou como utilizamos processos rápidos e intuitivos, além de outros mais deliberativos, para tomar decisões. Mas isso não significa que exista um cérebro racional brigando com outro emocional. Emoção, memória, expectativa e avaliação de valor participam conjuntamente das nossas escolhas.

Imagine uma bolsa anunciada por R$ 500 que aparece em promoção por R$ 250, acompanhada da mensagem "últimas unidades". Talvez você nem estivesse procurando uma bolsa, mas agora começa a considerar a possibilidade de perder uma oportunidade.

Kahneman e Amos Tversky estudaram a aversão à perda, mostrando como perdas e ganhos podem ter pesos psicológicos diferentes.

O preço original também funciona como referência, alterando nossa percepção de vantagem, recurso muito utilizado na Black Friday. E há algo curioso: podemos sentir satisfação não apenas pelo produto, mas pela sensação de termos feito um excelente negócio. Entretanto, gastar R$ 250 em algo desnecessário não representa necessariamente uma economia de R$ 250.

Outro aspecto importante é nosso estado emocional. Cansaço, estresse, ansiedade e privação de sono podem influenciar atenção, controle inibitório e avaliação das alternativas, embora esses efeitos não sejam iguais para todas as pessoas.

Mas pense em uma compra realizada depois de um dia particularmente difícil, quando dizemos: "hoje eu mereço". Não há problema em desejar algo ou comprar por prazer.

O que merece atenção é perceber quando buscamos no consumo uma compensação emocional sem avaliar suas consequências.

E qual é a responsabilidade das empresas? Em outro artigo, questionei a contradição entre consumidores emocionalmente sobrecarregados e empresas cada vez mais agressivas na disputa por atenção. A tecnologia eliminou etapas entre desejar e comprar. Isso trouxe conveniência, mas também reduziu oportunidades de reconsiderar nossas decisões.

Há uma diferença importante entre facilitar uma escolha e criar urgência — neste caso, artificial — para pressionar alguém. Se valer-se do conhecimento do comportamento humano deveria ampliar a responsabilidade das organizações, não apenas sua capacidade de conversão.

Pensando nisso, proponho um exercício simples: um acrônimo que chamei de regra PAUSA, para usar ao se deparar com uma compra não planejada.

Pare: interrompa por alguns instantes o impulso.

Analise: observe seu estado emocional.

Urgência: questione se aquela oportunidade realmente termina agora.

Separe: diferencie necessidade, desejo e compensação emocional.

Amanhã: pergunte se faria a mesma compra depois de algum tempo.

Não se trata de uma técnica clínica ou de eliminar o prazer de consumir, mas de criar espaço para uma avaliação mais consciente.

Depois de décadas trabalhando com experiência do cliente, continuo convencida de que compreender o comportamento humano exige olhar tanto para quem compra quanto para quem vende.

As empresas precisam reconhecer a responsabilidade que acompanha sua capacidade de influenciar decisões, enquanto os consumidores podem aprender a identificar os estímulos que interferem em suas escolhas.

Talvez valha experimentar a regra **PAUSA** na próxima promoção irresistível.

Afinal, quando uma compra pode acontecer em segundos, reservar algum tempo para refletir pode fazer toda a diferença. E essa consciência beneficia ambos os lados: contribui para experiências mais positivas e para o fortalecimento da confiança entre empresas e consumidores.

No fundo, o que todos nós buscamos são relações saudáveis, verdadeiras e duradouras.

(*) - 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.



portishead1_CANVA

A Outra Sala



Ana Luisa Winckler

A empresa refez a escala. Quem vai refazer a vida?

Domingo, oito e doze da manhã. Você está de folga

O mercado abre às nove. A roupa da escola está no cesto. Sua mãe mandou uma foto da receita e perguntou se você consegue comprar o remédio. Seu filho quer saber se hoje vocês vão ao parque.

Você faz a conta e responde que sim. Se ninguém demorar no banho, o mercado estiver vazio e a farmácia tiver o remédio, dá para descansar entre o almoço e a segunda máquina de roupa.

À noite, alguém pergunta se você aproveitou a folga.

Aproveitou. Até adiantou o feijão de segunda.

Em 23 de novembro, o Ministério do Trabalho publicou regras complementares para a escala 5×2, com aplicação a partir de 16 de dezembro. Para quem trabalha seis dias e passa o sétimo tentando colocar a própria vida em dia, uma segunda folga pode mudar a semana inteira. Inclusive a parte em que essa pessoa ainda está trabalhando.

Agora sente do outro lado da mesa. Você é dono da empresa. A loja abre sete dias. Tem folha, aluguel, margem apertada e cliente que considera quatro minutos de fila uma afronta à Constituição. Sua gerente pergunta como vai cobrir o sábado. É uma pergunta séria. Ela precisa de gente, orçamento e uma decisão sua.

Antes de responder, passe um mês vivendo o calendário de quem cobre esse sábado. Marque a consulta que só tem vaga na quarta, às duas. Descubra quem busca seu filho se o fechamento atrasar. Tente ir a um aniversário sem depender de um favor. Depois, volte à reunião. A pergunta sobre o sábado continua de pé. Agora cabe outra. **Quanto da minha operação funciona porque alguém precisa pedir licença para viver?**

Passei mais de 25 anos em RH. Sei o trabalho que dá mexer numa escala de verdade. E conheço o minuto da reunião em que a conta não fecha e alguém se vira para a gerente.

— Vamos precisar de criatividade.

O orçamento fica igual. A palavra *criatividade* sai da reunião com a incumbência de cobrir três turnos.

Rever a escala é primordial. A loja precisa mesmo abrir naquele horário? A meta cabe na equipe disponível? Quanto custa contratar? Quanto já custa perder gente, treinar de novo e manter o atendimento de pé no improviso? Se a resposta for "a equipe se organiza", vale descobrir quem vai organizar. É bem capaz de ser a pessoa que está de folga e já respondeu no grupo.

Tem um pedaço da vida que depende de folgar junto. O jogo do filho, o aniversário a que você finalmente vai, o almoço que chega à sobremesa. Uma folga previsível permite combinar essas coisas antes que tudo vire "quando der". E "quando der" pode durar anos.

Penso naquele menino que perguntou se dava para ir ao parque. Antes de aprovar a escala, eu pediria a quem decide que escolhesse um nome na planilha e ficasse, por um instante, com o salário, o trajeto e as responsabilidades daquela pessoa. **Com o jeito que a gente organiza o trabalho aqui, quantas vezes por mês você conseguiria dizer "sim" ao seu filho e cumprir?**

A escala mudou. Quem continua de plantão?

— Pode deixar que eu ajudo. Era só ter pedido.

Antes de pedir, alguém precisou perceber que a mãe andava esquecendo o remédio, descobrir desde quando e decidir se já era hora de ligar para o médico. A ajuda chegou na hora de levar. A pessoa que já sabia de tudo ganhou mais uma função. Distribuir chamados.

Segundo o IBGE, em 2022, as mulheres dedicavam em média 21,3 horas semanais aos afazeres domésticos e ao cuidado. Os homens, 11,7. No fim de 2025, 44,9 milhões de mulheres estavam ocupadas no Brasil. Quando a empresa marca uma reunião às seis e diz que é "só meia horinha", vale perguntar quem precisa renegociar a vida para ficar. E, na casa onde alguém paga pelo cuidado, a pergunta atravessa a cidade. **A mulher que cuidou da sua casa folga quando? Quem cuida da casa dela nesse dia?**

Agora abra o relatório de faltas. Em 2025, a Previdência concedeu 546 mil benefícios por incapacidade temporária por transtornos mentais e comportamentais. Cerca de 63% foram para mulheres. O dado conta concessões e não identifica quanto da diferença vem da jornada, do cuidado ou da violência. Na pesquisa nacional do DataSenado de 2025, 27% das mulheres relataram violência doméstica ou familiar praticada por um homem ao longo da vida. Em outro recorte, a UFC e o Instituto Maria da Penha encontraram, entre mulheres que relataram violência nas nove capitais nordestinas pesquisadas em 2016, uma média de 18 dias de falta ao trabalho em 12 meses.

Na avaliação, alguém escreveu "faltas recorrentes" e emendou "pouco comprometida". A primeira frase descreve o que a empresa viu. A segunda revela o quanto ela acha que sabe. Se houver violência, aquela renda pode ajudar a mulher a sair de casa. Ela sabe com quem pode falar em segurança? A empresa sabe como contatá-la sem expô-la? Quem tem autoridade para ajustar o turno sem obrigá-la a contar a história toda de novo?

É aí que a escala chega à vida real. Precisa de equipe para cobrir ausências, folgas que dê para prever e apoio que funcione antes da urgência. Em casa, precisa de alguém que perceba, decida e cuide sem esperar o chamado. E, se no fim de tudo a mesma pessoa ainda tiver de pedir ajuda para conseguir descansar, vale perguntar **de quem era a folga, afinal?**

— Tá bom, Ana. Mas isso é um problema social. Não é só meu, né?

É social, sim. E a escala é só a ponta do iceberg. Debaixo dela estão a creche que fecha antes do fim do expediente, o ônibus que consome duas horas do dia, o cuidado que continua caindo no colo das mesmas pessoas e a mulher que precisa de renda e de uma rede de proteção para sair de casa em segurança.

A empresa pode dar previsibilidade à folga, repartir melhor a carga de trabalho e criar condições para que pedir ajuda não custe a carreira de ninguém. Também pode usar a voz que tem para cobrar creche, transporte e serviços de proteção que funcionem na vida real. Empresário sabe se organizar para cobrar uma estrada melhor quando a estrada atrasa a entrega. Dá para usar um pouco dessa competência quando o que está atrasando é a vida de quem faz a entrega.

E, antes de dizer "eu não sou pai, mãe, nem responsável dessa pessoa", eu acrescentaria à lista uma coisa que eu sou. **Sou parte da sociedade em que essa pessoa tenta viver.** A pergunta que me cabe é o que eu posso mudar com o poder que já tenho e o que preciso cobrar junto com os outros.

Até porque eu vim à Terra. E, pelo que me consta, não foi a passeio.

(*) - 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.



Concepção e diálogos de Ana Luísa Winckler. Ilustração gerada por IA, a única da equipe que pôde desenhar o domingo inteiro sem ninguém perguntar onde estava o remédio.

Proclamas de Casamentos

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: **HABACUK ESPIEGLE,** profissão: agrônomo, estado civil: solteiro, data-nascimento: 16/04/1989, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Samson Espiegle e de Laurianie Emond. A pretendente: **WISLANDE OTHEROL,** profissão: técnica de laboratório, estado civil: solteira, data-nascimento: 16/05/1995, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Joseph Cartraille Otherol e de Marie Ghislaine Jean.

O pretendente: **IAGO CAMARGO CARVALHO DA SILVA,** profissão: analista de dados, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 17/02/1995, residente e domiciliado na Vila Matilde, São Paulo, SP, filho de José Geraldo Carvalho da Silva e de Paula Cristina de Camargo. A pretendente: **BIANCA RAPHAELI GALINDO SCORZO,** profissão: assistente operacional, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 29/12/2003, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Fábio Scorzo e de Vanubia Galindo Tomé Scorzo.

O pretendente: **NELSON MARQUES DA SILVA NETO,** profissão: economista, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 30/03/1967, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Nelson Marques da Silva Filho e de Maria do Carmo Perez da Silva. A pretendente: **LUCIANA RAMOS DE LUCENA,** profissão: secretária, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 27/04/1971, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Valmi Batista de Lucena e de Sueli Virginia Ramos de Lucena.

O pretendente: **ANDRÉ DOS SANTOS ZACARIAS,** profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: Santo Anastácio, SP, data-nascimento: 03/04/1982, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Francisco Zacarias Filho e de Luzia dos Santos Zacarias. A pretendente: **APARECIDA DA CONCEIÇÃO SANTOS,** profissão: autônoma, estado civil: solteira, naturalidade: Petrolina, PE, data-nascimento: 14/01/1985, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Severiano Rodrigues dos Santos e de Maria José da Conceição Santos.

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

Colaboração entre empresas: o desafio não é unir interesses, mas transformá-los em resultados

Em um mercado cada vez mais complexo, compartilhar conhecimento, experiências e recursos pode ajudar empresas de diferentes portes a inovar, reduzir custos e tomar decisões mais assertivas.

Durante muito tempo, o empreendedorismo esteve associado à capacidade de uma empresa crescer por conta própria, conquistar mercado e superar concorrentes. Essa visão, porém, começa a dar lugar a uma nova realidade: em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, colaborar pode ser tão importante quanto competir.

A colaboração entre empresas deixou de ser apenas uma alternativa para momentos de dificuldade e passou a representar uma estratégia de crescimento, inovação e fortalecimento da governança corporativa.

Ao longo de minha trajetória em empresas familiares e modelos de negócios colaborativos, tenho observado que o maior obstáculo à atuação em rede raramente está na identificação das oportunidades comerciais. O desafio surge quando empresários precisam equilibrar autonomia, confiança, interesses individuais e decisões coletivas. É nesse momento que a governança deixa de ser uma estrutura formal e passa a ser condição para a estratégia funcionar.

Na prática, empresas independentes, inclusive concorrentes, podem encontrar oportunidades para trabalhar juntas em determinadas áreas. O compartilhamento de conhecimentos, tecnologias, experiências e estruturas permite alcançar resultados que dificilmente seriam possíveis individualmente.

Um exemplo são as redes de pequenos e médios distribuidores e varejistas que se unem para negociar compras em maior escala, desenvolver marcas próprias, compartilhar tecnologias e trocar experiências de gestão. Essa iniciativa amplia o poder de negociação, reduz custos e fortalece a presença dessas empresas no mercado.

Um dos principais benefícios desse modelo é a inteligência coletiva. Nenhuma organização reúne, sozinha, todo o conhecimento necessário para enfrentar os desafios atuais. Quando diferentes experiências e competências são compartilhadas, surgem novas possibilidades de inovação e soluções mais eficientes.

Essa dinâmica ganha importância diante das transformações tecnológicas, das mudanças no comportamento dos consumidores e das incertezas econômicas. Não basta reagir ao mercado: é preciso antecipar tendências e desenvolver capacidade de



Sheila Blanco

adaptação. O relatório What's Next – Direção 2035, da Inova Consulting, também destaca a colaboração como um comportamento fundamental para os negócios contemporâneos.

Entretanto, construir uma rede colaborativa exige mais do que reunir empresas em torno de interesses comerciais. Um dos principais desafios é a mudança de mentalidade dos empresários, especialmente daqueles que desenvolveram seus negócios de maneira independente e precisam aprender a compartilhar informações com outras organizações.

Nesse processo, confiança e transparência são fundamentais. Isso não significa abrir todos os dados da empresa, mas estabelecer quais informações são necessárias para o funcionamento da rede e quais devem ser protegidas por políticas de confidencialidade.

Outro elemento indispensável é o propósito coletivo. Os participantes precisam compreender por que estão juntos, quais resultados pretendem alcançar e como cada empresa pode contribuir. Sem esse alinhamento, interesses individuais e decisões de curto prazo podem comprometer os objetivos comuns.

É nesse ponto que a governança corporativa assume papel decisivo. Para que a colaboração produza resultados duradouros, é necessário definir responsabilidades, critérios de decisão, mecanismos de administração de conflitos e indicadores de desempenho.

Uma rede colaborativa não se fortalece apenas pela existência de acordos ou pela convergência de interesses. É necessário transformar objetivos compartilhados em prioridades, responsabilidades, indicadores e mecanismos de acompanhamento. A governança cria as condições para que as decisões coletivas sejam executadas, os conflitos sejam administrados e os resultados possam ser avaliados tanto individual quanto coletivamente.

Políticas de relacionamento, comitês de trabalho e acompanhamento de resultados individuais e coletivos ajudam a identificar oportunidades de melhoria e fortalecer a atuação da rede. Em estruturas colaborativas mais complexas, a presença de uma liderança executiva independente, com capacidade de articulação, diálogo e construção de consensos, pode contribuir para qualificar decisões, administrar conflitos e assegurar a execução dos compromissos coletivos, respeitando a autonomia dos participantes e os princípios de uma governança compartilhada.

Um equívoco comum é acreditar que colaborar significa abrir mão da autonomia ou abandonar a competição. Empresas podem preservar suas identidades e estratégias enquanto cooperam em áreas de interesse compartilhado. O desafio está em equilibrar objetivos individuais e compromissos coletivos.

Essa mudança exige também humildade intelectual: reconhecer que outras organizações possuem conhecimentos e experiências capazes de complementar os nossos. Acreditar que uma empresa consegue resolver tudo sozinha pode representar uma desvantagem competitiva em um cenário de transformações aceleradas.

A colaboração precisa, portanto, integrar a estratégia de governança das organizações. Mais do que compartilhar recursos, significa construir relações capazes de gerar conhecimento, confiança, inovação e valor ao longo do tempo.

O futuro dos negócios dependerá não apenas da estrutura ou dos recursos disponíveis, mas também da capacidade de estabelecer conexões, aprender com diferentes experiências e transformar interesses comuns em resultados concretos.

A questão para os empresários já não é apenas identificar com quem colaborar, mas compreender se suas organizações estão preparadas para transformar relações em estratégias, decisões em execução e interesses compartilhados em resultados. Isso exige protagonismo dos participantes, compromisso com os objetivos coletivos e disposição para contribuir ativamente com a evolução da rede. Afinal, o verdadeiro diferencial competitivo não está simplesmente em fazer parte de uma rede, mas na capacidade de construir, governar e sustentar o valor que ela gera.

(Fonte: Sheila Blanco é executiva, advisor e conselheira consultiva, com mais de 30 anos de experiência, especialmente em empresas familiares).

RIO ALTO ENERGIAS RENOVÁVEIS S.A.

CNPJ/MF nº 38.199.406/0001-18 - NIRE 35.300.558.502

Edital de Convocação para Assembleia Geral de Debenturistas da Primeira Emissão de Debêntures, em Duas Séries, sendo a Primeira Série composta por Debêntures Conversíveis em Ações, e a Segunda Série composta por Debêntures Simples, não Conversíveis em Ações, para Distribuição Pública com Esforços Restritos, da Rio Alto Energias Renováveis S.A.

Nos termos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("**Lei das Sociedades por Ações**") e da Resolução CVM nº 81, de 29 de março de 2022, a **Vórtx Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda.**, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas do Ministério da Fazenda ("**CNPJ/MF**") sob o nº 22.610.500/0001-88 ("**Agente Fiduciário**"), na qualidade de Agente Fiduciário da Primeira Emissão De Debêntures, Em Duas Séries, Sendo A Primeira Série Composta Por Debêntures Conversíveis Em Ações, a Segunda Série Composta Por Debêntures Simples, Não Conversíveis Em Ações, Para Distribuição Pública Com Esforços Restritos, da **Rio Alto Energias Renováveis S.A.** ("**Debenturistas**", "**Emissão**" e "**Emissora**", respectivamente), em decorrência, **(i)** do descumprimento do Plano de Recuperação Extrajudicial apresentado em 14 de maio de 2026 ("**PRE 2026**"); **(ii)** a prolação de sentença de extinção da recuperação extrajudicial em 06 de outubro de 2026; **(iii)** a apresentação de mais um novo Plano de Recuperação Extrajudicial em 06 de novembro de 2026 ("**NOVO PRE 2026**"), autos nº 4219985-83.2026.8.26.0100, que tramita perante a 2ª Vara de Falências e Recuperações Judiciais do Foro Central Cível do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo ("**Vara Empresarial**", respectivamente); vem **Convocar** os Debenturistas da Primeira Série e Debenturistas da Segunda Série a se reunirem em PRIMEIRA CONVOCAÇÃO, em Assembleia Geral de Debenturistas da Emissão ("**AGD**"), a ser realizada em **15 de dezembro de 2026**, **às 10h**, de forma exclusivamente remota e eletrônica através da plataforma Microsoft Teams ("**Plataforma Digital**"), nos termos da Escritura de Emissão celebrada entre a Emissora, o Agente Fiduciário e Fiadores ("**Escritura de Debêntures**"), para deliberar sobre a seguinte ordem do dia ("**Ordem do Dia**"): **(i)** Deliberar sobre a eventual adesão pelo Agente Fiduciário, na qualidade de representante da comunhão dos Debenturistas da Emissão, aos termos do NOVO PRE 2026 da Emissora, submetidos ao juízo da 2ª Vara de Falências e Recuperações Judiciais do Foro Central Cível do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo para homologação, e seus posteriores e eventuais aditamentos, para recebimento do crédito decorrente da Escritura de Emissão na forma ali prevista, e, consequentemente, a autorização para que o Agente Fiduciário e o Escritório de Advocacia Sergio Bermudes contratado pelo Agente Fiduciário para representação da comunhão de Debenturistas ("**Assessor Legal**"), pratiquem todos e quaisquer atos necessários e/ou convenientes à implementação das deliberações referentes ao PRE 2026 da Emissora, observadas as suas condições precedentes; **(ii)** Deliberar sobre a eventual renúncia condicionada de determinadas garantias da Emissão e de outros possíveis direitos dos Debenturistas, caso necessário, na forma do NOVO PRE 2026, para viabilizar a adesão dos Debenturistas ao NOVO PRE 2026, sendo certo que tal renúncia só produzirá efeitos mediante verificação das demais condições precedentes constantes do NOVO PRE 2026, se e conforme aprovado nesta AGD; **(iii)** Deliberar sobre a celebração de eventual aditamento à Escritura de Emissão e demais documentos e contratos vinculados à Escritura de Emissão, a fim de neles refletir as condições de pagamento e demais obrigações atinentes às Debêntures repactuadas nos termos do NOVO PRE 2026, e/ou de quaisquer outros contratos definitivos que sejam necessários, incluindo, sem limitação, o contrato de compra e venda das Debêntures, contratos de conta *escrow,* contratos de garantia, aditamentos a instrumentos de dívida e/ou de garantias, conforme necessário para fins de formalização do negócio jurídico objeto do NOVO PRE 2026; **(iv)** Caso sejam reprovadas as matérias (i) a (iii) da Ordem do Dia, deliberar sobre a apresentação de Impugnação ao NOVO PRE 2026 pelo Assessor Legal, e demais medidas processuais em oposição ao plano apresentado conforme recomendado pelo Assessor Legal na forma e prazo solicitados pelos Debenturistas; e **(v)** Deliberar sobre a prática de atos de cunho estratégico para recuperação do crédito pelo Assessor Legal e pelo Agente Fiduciário, na qualidade de representante dos Debenturistas, para proteção dos interesses dos Debenturistas no NOVO PRE 2026 ou qualquer processo relacionado, inclusive recursos. Em caso de aprovação da matéria da Ordem do Dia acima, a Emissora e o Agente Fiduciário estarão automaticamente autorizados a praticar todos os atos necessários à realização, formalização, implementação e aperfeiçoamento das deliberações a serem tomadas na AGD. Informações Gerais: **1.** Os Debenturistas interessados em participar da AGD por meio da Plataforma Digital deverão, com antecedência de até 2 (dois) Dias Úteis antes da data designada para a realização da AGD, enviar os documentos comprobatórios da sua representação para o Agente Fiduciário através dos e-mails **claims@vortx.com.br** e **tgt@vortx.com.br**, identificando no título a operação (**AGD | RIO ALTO 2026.12.15**), manifestando seu interesse em participar da AGD e solicitando o link de acesso ao sistema ("**Cadastro**"). **2.** Nos termos do artigo 126 e 71 da Lei das Sociedades por Ações, para participarem da AGD, os Debenturistas deverão encaminhar ao Agente Fiduciário **(i)** cópia do documento de identidade do Debenturista, representante legal ou procurador: Carteira de Identidade Registro Geral (RG), Carteira Nacional de Habilitação (CNH), passaporte, carteiras de identidade expedidas pelos conselhos profissionais ou carteiras funcionais expedidas pelos órgãos da Administração Pública, desde que contenham foto de seu titular); e **(ii)** caso o Debenturista seja representado por um procurador, cópia da procuração assinada com poderes específicos para sua representação na AGD, observados os termos e condições estabelecidos neste Edital. **3.** O representante do Debenturista pessoa jurídica deverá apresentar, ainda, cópia dos seguintes documentos, devidamente registrados no órgão competente (Registro Civil de Pessoas Jurídicas ou Junta Comercial competente, conforme o caso): **(a)** contrato ou estatuto social; e **(b)** ato societário de eleição do administrador que **(b.i)** comparecer à AGD como representante da pessoa jurídica, ou **(b.ii)** assinar procuração para que terceiro represente o Debenturista pessoa jurídica, sendo admitida a assinatura digital. **4.** Com relação aos fundos de investimento, a representação dos Debenturistas na AGD caberá à instituição administradora ou gestora, observado o disposto no regulamento do fundo. Nesse caso, o representante da administradora ou gestora do fundo, além dos documentos societários acima mencionados relacionados à gestora ou à administradora, deverá apresentar cópia do regulamento do fundo, devidamente registrado no órgão competente. **5.** Para participação por meio de procurador, a outorga de poderes de representação deverá ter sido realizada há menos de 1 (um) ano, nos termos do art. 126, § 1º, da Lei das Sociedades por Ações. Em cumprimento ao disposto no art. 654, §1º e §2º da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, conforme alterada ("**Código Civil**"), a procuração deverá conter indicação do lugar onde foi passada, qualificação completa do outorgante e do outorgado, data e objetivo da outorga com a designação e extensão dos poderes conferidos, contendo o reconhecimento da firma do outorgante, ou com assinatura digital, por meio de certificado digital emitido por autoridades certificadoras vinculadas à ICP-Brasil, como alternativa ao reconhecimento de firma. **6.** Validada a sua condição e a regularidade dos documentos após o Cadastro, o Debenturista poderá receber, até 01 (um) Dia Útil antes da AGD, as instruções para acesso à Plataforma Digital. **7.** Caso determinado Debenturista não receba as instruções de acesso com até 01 (um) Dia Útil de antecedência do horário de início da AGD, deverá entrar em contato com o Agente Fiduciário, através do e-mail claims@vortx.com.br. **8.** Será de responsabilidade exclusiva do Debenturista assegurar a compatibilidade de seus equipamentos com a utilização da plataforma digital e com o acesso à videoconferência. O Agente Fiduciário não se responsabilizará por quaisquer dificuldades de viabilização e/ou de manutenção de conexão e de utilização da plataforma digital e outras situações que não estejam sob controle da Emissora. **9.** Este Edital se encontra disponível nas respectivas páginas do Agente Fiduciário (www.vortx.com.br) na rede mundial de computadores e foi publicado observando-se as condições previstas no artigo 9.3. e 9.5. da Escritura de Emissão, bem como o Material de Apoio disponibilizado aos Debenturistas. **10.** Todos os termos aqui iniciados em letras maiúsculas e não expressamente aqui definidos terão os mesmos significados a eles atribuídos na Escritura de Emissão. São Paulo, 25 de novembro de 2026.

BANCO BMG S.A.

COMPANHIA ABERTA - CNPJ/MF Nº 61.186.680/0001-74 - NIRE: 3530046248-3

Ata da Reunião Ordinária do Conselho de Administração Realizada em 29 de Outubro de 2026.

Data, Hora, Local: 29.10.2026, às 15:55 horas, na sede, Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, 1.830, 14º andar, Bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Convocação e Presença:** Em atendimento à convocação realizada, estiveram presentes os Conselheiros Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Flavio Dias Fonseca da Silva, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso, José Eduardo Gouveia Dominicale, Ângela Annes Guimarães e Ricardo Annes Guimarães. Ausente o Conselheiro Antônio Mourão Guimarães Neto. **Mesa:** Presidente: Olga Stankevicius Colpo, Secretária: Deise Peixoto Domingues. **Deliberações Aprovadas:** a atualização da Políticas de Gestão Integrada de Riscos, prevista pela res. nº 4.557/17, do Banco Central do Brasil ("Bacen"), considerando a alteração dos itens 3; 4.1; e 4.2, com vigência até 29/10/2027. O documento acima mencionado faz parte integrante desta ata e encontra-se arquivado no Portal do Conselho. **Encerramento:** Nada mais. Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Flavio Dias Fonseca da Silva, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso, José Eduardo Gouveia Dominicale, Ricardo Annes Guimarães e Ângela Annes Guimarães. **Mesa:** Olga Stankevicius Colpo - Presidente, Deise Peixoto Domingues - Secretária. JUCESP nº 427.701/26-0 em 19.11.2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

Fundação Instituto Educacional Dona Michie Akama

Av. Dr.Altino Arantes, 1098 - Vila Clementino - São Paulo Tel.: 5070-3033 CNPJ 52.807.633/0001-00
CEP 04042-004 - www.pioneiro.com.br
Declarada de Utilidade Pública Federal pelo
Decreto de 25 de Maio de 1992 - Processo MJ no 14.552/91-08

Edital de Convocação

Assembleia Extraordinária do Conselho Curador

O Presidente do Conselho Curador da **Fundação Instituto Educacional Dona Michie Akama,** no exercício de suas atribuições estatutárias, especialmente com fundamento nos artigos 20, 21-A, 23 e 45 do Estatuto Social vigente, convoca os membros do Conselho Curador para a Assembleia Extraordinária a realizar-se no dia 12/12/2026, às 9h30m, em primeira convocação, e às 9h45m, em segunda convocação, na sede da Fundação, situada na Avenida Dr. Altino Arantes, nº 1.098, Vila Clementino, São Paulo/SP, para discussão e deliberação sobre a seguinte: **Ordem do Dia: 1. Reforma e Consolidação Integral do Estatuto Social:** Apresentação, discussão e deliberação sobre a proposta de reforma e consolidação integral do Estatuto Social da Fundação, contemplando a atualização das finalidades institucionais, a reorganização da estrutura de governança e fiscalização, a redefinição das competências dos órgãos estatutários, as regras de composição, eleição e duração dos mandatos, os mecanismos de continuidade administrativa, a previsão de futura instituição da Secretaria Executiva e as demais disposições constantes da minuta apresentada aos conselheiros. **2. Reorganização dos Órgãos Estatutários e Adequação dos Mandatos:** Discussão e deliberação, em conjunto com a reforma estatutária, sobre: a) A adequação da composição do Conselho Curador, da atual Diretoria Executiva, que passará a denominar-se Diretoria Institucional, e do Conselho Fiscal à nova estrutura de governança; b) A confirmação, reorganização e, quando necessário, complementação da composição dos órgãos, considerando as eleições e reconduções anteriormente realizadas, especialmente na Assembleia de 28 de março de 2026; c) A adequação excepcional dos períodos de mandato atualmente constituídos, com proposta de encerramento conjunto em **30 de junho de 2030,** visando à implantação do calendário eleitoral quadrienal previsto no novo Estatuto; d) A aplicação das regras de suspensão do exercício do mandato no Conselho Curador aos integrantes que passarem a exercer funções na Diretoria Institucional ou no Conselho Fiscal, nos termos da reforma proposta; e) A aprovação do **quadro nominal de composição dos órgãos estatutários,** com identificação dos respectivos integrantes, cargos e períodos de mandato, a integrar a ata da Assembleia. **3. Providências para Aprovação e Registro:** Autorização aos representantes legais da Fundação para adotar as providências necessárias à submissão da reforma estatutária e das deliberações de reorganização institucional ao Ministério Público, ao Registro Civil de Pessoas Jurídicas competente e aos demais órgãos pertinentes, inclusive para realizar ajustes formais eventualmente exigidos, desde que não alterem o conteúdo das deliberações aprovadas. **4. Disposições Gerais:** A Assembleia será realizada de acordo com as regras de convocação, instalação e deliberação previstas no **Estatuto Social atualmente vigente,** observados os quóruns legais aplicáveis à reforma estatutária. A proposta do novo Estatuto Social e o quadro de composição e adequação dos mandatos serão disponibilizados previamente aos membros do Conselho Curador para conhecimento e análise. As deliberações referentes à reforma estatutária e à reorganização dos órgãos e mandatos serão registradas em **uma única ata,** acompanhada dos documentos pertinentes, para submissão aos procedimentos de aprovação e registro legalmente exigidos.

São Paulo/SP, 25 de novembro de 2026.

Paulo Guilherme Amaral Toledo - Presidente do Conselho Curador
Fundação Instituto Educacional Dona Michie Akama

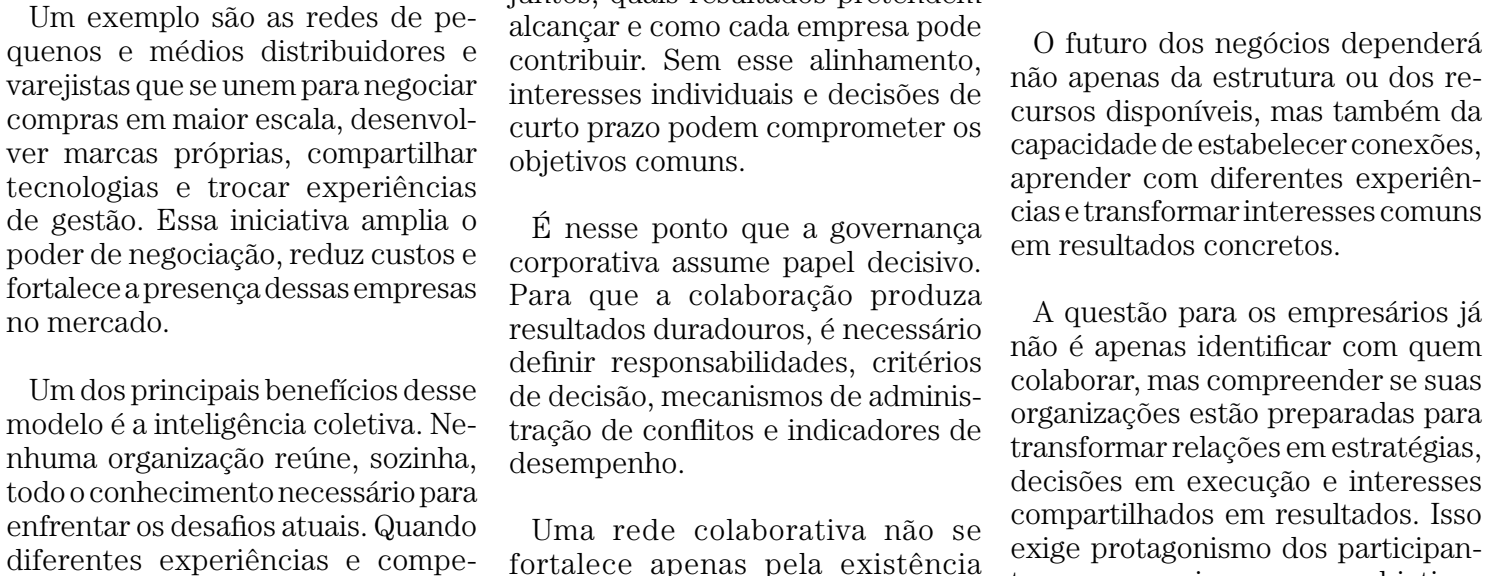
AFFIX HOLDING S.A.

CNPJ 21.656.072/0001-61 - NIRE 35.3.0051597-8

Edital de Convocação

Assembleia Geral Extraordinária a ser Realizada em 30 de Novembro de 2026

A administração da sociedade por ações, com sede em São Paulo/SP, na Alameda Santos, nº 2.441, 4º andar, Conjunto 41, Sala Holding, CEP 01419-101, Cerqueira César, ("Affix" ou "Cia."), por si e por solicitação da acionista **Albali Participações S.A.,** sociedade por ações com sede em Curitiba/PR, na Rua David Carneiro, 260, bairro São Francisco, CEP 80530-070, inscrita no CNPJ sob nº 19.369.361/0001-38, titular de 86,99% do capital social, vêm, nos termos dos artigos 123 e 124 da Lei nº 6.404/76 ("Lei das Sociedades por Ações"), e dos artigos 13, 14, 17, II e 18 do Estatuto Social da Cia., **convocar os acionistas da Affix para se reunirem em AGE** ("Assembleia") no dia **30/11/2026** (2ª feira), **às 9hs** (horário de Brasília), a fim de deliberarem sobre a seguinte Ordem do Dia: **(i)** Destituição do Diretor Presidente **Pedro Augusto Barquete de Rezende; (ii)** Eleição de Diretor Presidente para o cargo vago em decorrência da possível destituição do Diretor **Pedro Augusto Barquete de Rezende,** com mandato de 3 anos, nos termos do artigo 13 do Estatuto Social; e **(iii)** Autorização à administração da Cia. para praticar os atos necessários à implementação das deliberações. Nos termos do artigo 121, § único, e do artigo 124, § 2º-A, da Lei das Sociedades por Ações, **a Assembleia será realizada de modo exclusivamente digital, por videoconferência, e será considerada realizada na sede da Cia.** O link de acesso será enviado por e-mail aos Acionistas até o dia 27/11/2026, e o Acionista que não o receber poderá solicitá-lo pelo e-mail rodrigo.ramina@rbcadvogados.com.br. Durante a Assembleia, os Acionistas poderão manifestar-se e votar pelo próprio sistema de videoconferência, no qual será registrada a sua presença. Informações Gerais: As informações relativas à Ordem do Dia encontram-se à disposição dos Acionistas, na forma da lei. Para participar da Assembleia, os Acionistas, seus representantes legais ou procuradores deverão enviar ao e-mail rodrigo.ramina@rbcadvogados.com.br, até 30 minutos antes do horário de abertura dos trabalhos, os seguintes documentos: **(i)** Documento de identidade do Acionista, do representante legal ou do procurador, conforme o caso; **(ii)** No caso de Acionista pessoa jurídica, documentos societários que comprovem a representação, incluindo o estatuto ou contrato social vigente e a ata de eleição dos administradores; e **(iii)** Se for o caso, instrumento de mandato outorgado na forma do artigo 19 do Estatuto Social da Affix, observado o artigo 126, § 1º, da Lei das Sociedades por Ações. SP, 19/11/2026. **Jercineide Pires de Castro -** Diretora Financeira, **Albali Participações S.A. Giovani Gionédis Filho -** Diretor Presidente **-** Acionista majoritária. **(20, 24 e 25)**



ORIENT RELÓGIOS DO BRASIL S.A.

CNPJ/MF 60.401.205/0001-00 - NIRE 35.300.042.875

Edital de Convocação - Assembleia Geral Extraordinária

São convocados os Srs. Acionistas a se reunirem em **Assembleia Geral Extraordinária,** a se realizar no dia 30 de novembro de 2026, às 10:00 horas, na sede social, na Avenida das Nações Unidas, 10.989, 7º Andar, Conjunto 71 - Sala 1, Brooklin Paulista, São Paulo - SP, CEP 04578-000, a fim de deliberar sobre a seguinte Ordem do Dia: **1)** Eleição de novo Diretor Presidente, em razão da vacância do cargo ocorrida pelo falecimento do Sr. Nabor Rony Anzanello.

São Paulo, 19 de novembro de 2026. **A Diretoria** **(20, 24 e 25/11/2026)**

Empresas & Negócios do AGRO
agronegocio@netjen.com.br
São Paulo, quarta-feira, 25 de novembro de 2026

FSB Holding e Vylor abrem inscrições para estágio

A FSB Holding e a Vylor estão com inscrições abertas para seus programas de estágio com início previsto para 2027. A Companhia de Estágios, líder em recrutamento e seleção de estagiários, trainees e jovens aprendizes, está conduzindo processos seletivos (https://www.ciadeestagios.com.br/vagas/fsbholding/) (https://www.ciadeestagios.com.br/vagas/vylor/).

Agristar do Brasil



DESAFIOS

PRODUÇÃO DE CEBOLA NO NORDESTE EXIGE PRECISÃO NO MANEJO E PLANEJAMENTO DA LAVOURA

A produção de cebola no Nordeste exige planejamento para lidar com as variações climáticas, o manejo da água e a necessidade de manter a qualidade comercial dos bulbos. Na Bahia e em Pernambuco, por exemplo, a escolha do material genético e a condução da lavoura influenciam a produtividade e o retorno do investimento.

Segundo o especialista em bulbos e raízes, Samuel Sant'Anna, a seleção do híbrido deve considerar as condições de cada região e a época de plantio. "O fotoperíodo e a temperatura influenciam a bulbificação. Por isso, é importante escolher materiais compatíveis com as condições climáticas locais e a janela de cultivo", explica.

A disponibilidade de água é um dos pontos críticos da produção. Falhas na irrigação podem comprometer o desenvolvimento das plantas, o tamanho dos bulbos e a produtividade. Em períodos de calor intenso, a elevada evapotranspiração aumenta a demanda hídrica e exige ajustes no fornecimento de água.

"O manejo da irrigação precisa acompanhar as necessidades da cultura, evitando tanto a falta quanto o excesso de água. Esse equilíbrio contribui para o desenvolvimento das plantas e o aproveitamento dos nutrientes", afirma Sant'Anna.

Imcopa se prepara para novo leilão

Após oito anos de uma longa batalha judicial no Brasil e no exterior pelo controle da processadora de soja Imcopa, a família Faria, acionista do Grupo Petrópolis, assume definitivamente o controle da companhia. Agora, não há mais nenhuma pendência legal em relação ao controle da empresa, que segue sob a gestão da cervejaria desde 2024.

Com o fim da batalha na justiça, os controladores da Imcopa preparam a companhia para a realização de um novo leilão, ainda sem data definida. Desde o início de 2026, as três plantas da empresa - a UPI Araucária, a UPI Cambé e a UPI Marca Leve (marca de óleo) - estão operando com 100% de capacidade operacional, ritmo que também está previsto para se manter em todo o ano de 2027.

Com mais de 50 anos de história, a Imcopa é uma das líderes mundiais no processamento da soja transgênica. As plantas da companhia têm capacidade de esmagar 1,5 milhão de toneladas de soja ao ano - 750 mil toneladas cada uma. Além disso, a estrutura permite produzir até 240 mil toneladas por ano de proteína concentrada de soja e envasar 80 mil garrafas de óleo de soja refinado por hora. A empresa produz a marca de óleo de soja Leve, uma das mais relevantes do mercado.

Vaca Texas Longhorn produz 170 embriões viáveis

Divulgação Fazenda Santa Izabel



Uma vaca Texas Longhorn quebrou o recorde da raça ao produzir 170 embriões viáveis em apenas três procedimentos de fertilização in vitro (FIV), realizados entre 6 de outubro e 3 de novembro de 2026. Batizada de Magnificent, a matriz integra o plantel do pecuarista brasileiro José Soares Cardoso Neto, proprietário da Fazenda Santa Izabel, localizada em Cafeara, no Paraná, e do J Seven Ranch, em Grandview, no Texas (EUA), onde ocorreram as coletas. Dois embriões serão ofertados no Leilão Fazenda Santa Izabel & J7 Longhorn, marcado para 27 de novembro, na propriedade paranaense, enquanto a importação da genética para o Brasil está prevista para o início de 2027.

Os resultados foram documentados pela Paragon Cattle Services, empresa norte-americana responsável pelos procedimentos. Ao todo, foram recuperados 378 oócitos, que deram origem a 170 embriões congelados. A produção aumentou a cada coleta, passando de 27 para 60 e, por fim, 83 embriões.

Na última coleta, Magnificent alcançou uma taxa de conversão de 60,6%, superior aos índices de 20% a 40% normalmente registrados em pesquisas sobre FIV bovina, segundo a Paragon. A eficiência acumulada foi de 47,1%, e 128 embriões receberam classificação Grau 1, avaliação mais elevada de qualidade morfológica.

O animal pesa aproximadamente 750 quilos, possui chifres com 2,47 metros de ponta a ponta e descende de CV Casanovas Magnum e RRR Miss Dawn 709.

"Esse resultado demonstra o potencial reprodutivo da Magnificent e reforça a importância de investir em genética selecionada. Queremos multiplicar características de interesse para a pecuária, como estrutura de carcaça, habilidade materna e rusticidade. A operação no Texas permite realizar esse trabalho diretamente na origem da raça e ampliar o acesso a essa genética no Brasil", destaca Neto.

A vaca Magnificent permanece nos Estados Unidos devido a exigências documentais relacionadas à comprovação de genealogia para importação como animal vivo. A alternativa adotada por Neto é utilizar embriões e descendentes para introduzir essa linhagem no rebanho brasileiro.

Uma filha da matriz, a J7 Margot, já foi importada e está em quarentena na Fazenda Santa Izabel, onde será mantida para reprodução e futuras coletas. Já a importação dos embriões está prevista para o início de 2027.

Pioneira no crédito agro, Agrometrika mira R$ 120 bilhões aprovados em 2027

A Agrometrika, plataforma pioneira de análise e gestão de crédito agro do Brasil, e que integra o portfólio da Aliare desde 2025, anuncia um conjunto de ferramentas que reúne, em um único fluxo, todas as etapas da decisão de crédito, que vai da coleta de informações à aprovação do limite.

Com a evolução, a Aliare projeta alcançar R$ 120 bilhões em crédito aprovado pela plataforma em 2027, crescimento de 38% sobre 2026. As melhorias oferecem mais segurança, agilidade e previsibilidade às empresas que financiam a cadeia do agronegócio, como distribuidores de insumos, cooperativas, tradings e agroindústrias, agentes centrais no financiamento da safra brasileira.

O movimento acompanha um cenário de crédito mais seletivo no campo. Segundo a Serasa Experian, os pedidos de recuperação judicial no agronegócio somaram 474 no primeiro trimestre de 2026, alta de 21,9% em relação ao mesmo período de 2025. Para quem vende a prazo, agilidade e profundidade na análise deixaram de ser diferenciais e passaram a ser condição para crescer com segurança.

Destaque I

AI/Café Ernesto Illy 2026



Anna e Andrea Illy com o vencedor do "Best of the Best" à Finca Piedra Parada, de Honduras.

Prêmio Internacional de Café Ernesto Illy 2026: premia Honduras e Colômbia

A illycaffè anuncia os vencedores da 11ª edição do Prêmio Internacional de Café Ernesto Illy: Honduras conquista o título de "Best of the Best", atribuído por um júri técnico internacional, enquanto a Colômbia recebe o prêmio "Coffee Lovers' Choice", que reflete as preferências dos consumidores. A edição reuniu em Roma 27 produtores de nove países: Brasil, Colômbia, Costa Rica, El Salvador, Etiópia, Guatemala, Honduras, Nicarágua e Ruanda. O laboratório de controle de qualidade da illycaffè selecionou os três melhores lotes da safra 2025/26 de cada um desses países, que estão entre os principais fornecedores da empresa. A premiação celebra o legado de Ernesto Illy, que via na pesquisa científica um caminho para a busca da verdade e para o progresso, orientado por elevados padrões éticos.

Destaque II

https://www2.zoetis.com.br/painel-da-avicultura/.



Zoetis reúne profissionais do setor na 32ª edição do Curso de Sanidade Avícola

A Zoetis, líder global em saúde animal, realizou a 32ª edição do Curso de Sanidade Avícola, em Jaguariúna (SP). Com mais de três décadas de história, a iniciativa reuniu 44 participantes de 32 empresas do setor em uma programação voltada à atualização técnica, à troca de experiências e ao aprofundamento de conhecimentos sobre os principais desafios sanitários da avicultura brasileira. O encontro contou com 21 horas de atividades, sendo 16 horas de conteúdo teórico e cinco horas de prática, combinando palestras, mesas-redondas, discussões de casos clínicos e atividades conduzidas por especialistas. O objetivo foi aproximar o conhecimento científico da realidade das granjas, contribuindo para o aprimoramento das estratégias de prevenção, diagnóstico e manejo sanitário (https://www2.zoetis.com.br/painel-da-avicultura/).

Mobil™ lança o "Rota Mobil™ no Agro" em Piracicaba para debater o futuro da cana-de-açúcar

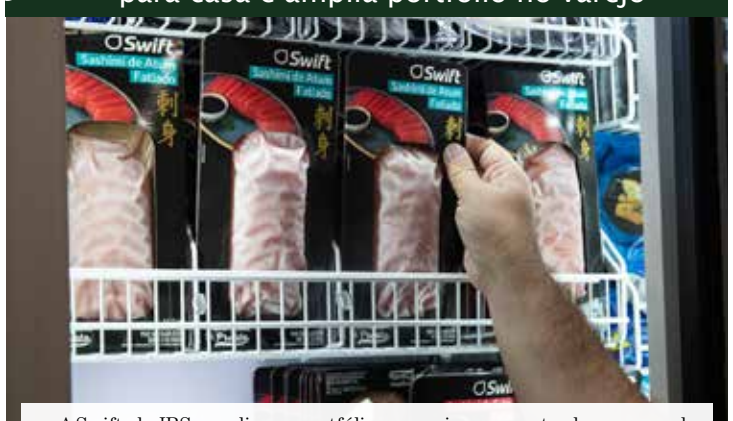
A Mobil™, marca global de lubrificantes, realizou no dia 18 de novembro de 2026 a primeira edição do "Rota Mobil™ no Agro", evento voltado a produtores rurais e profissionais que atuam na manutenção de maquinário agrícola. O encontro aconteceu no Instituto Pecege, em Piracicaba, e teve como foco o cenário do setor sucroenergético e a visão de especialistas sobre produção, mecanização e custos da cana.

Confaz prorroga benefício do ICMS para máquinas agrícolas até 2028

O Conselho Nacional de Política Fazendária (Confaz) prorrogou até 31 de dezembro de 2028 o benefício fiscal previsto no Convênio ICMS 52/1991, que reduz a base de cálculo do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) nas operações com máquinas e implementos agrícolas. A decisão evita que o encerramento da regra, inicialmente previsto para dezembro de 2026, provoque aumento da carga tributária sobre os equipamentos contemplados a partir de 2027 (www.agritech.ind.br).

Swift leva experiência do rodízio japonês para casa e amplia portfólio no varejo

Divulgação JBS



A Swift, da JBS, amplia seu portfólio no varejo com a entrada no mercado de culinária japonesa. A nova linha leva a experiência dos restaurantes e rodízios para dentro de casa, com produtos que combinam inovação, conveniência e preços acessíveis. O movimento permite à empresa participar de novas ocasiões de consumo, oferecendo opções tanto para refeições individuais quanto para encontros em grupo (https://www.jbsglobal.com/).

CerradinhoBio e Petrobras firmam parceria

A CerradinhoBio e a Petrobras firmaram uma parceria estratégica para acelerar o crescimento da Neomille, empresa de produção de etanol de milho controlada pela CerradinhoBio. Pelo acordo, a Petrobras adquirirá 42% de participação na companhia, em uma transação de R$ 2,8 bilhões. Já a CerradinhoBio permanecerá como acionista majoritária, com 58% de participação, mantendo o controle. A associação combina a experiência da CerradinhoBio no agronegócio e no setor sucroenergético com a capacidade tecnológica, de inovação, logística e desenvolvimento de mercados da Petrobras. A parceria permitirá antecipar projetos de expansão e ampliar a atuação das duas empresas no mercado de biocombustíveis.

OPINIÃO

Na avicultura, prevenir também é proteger a rentabilidade

Juliana Arrais (*)

A avicultura sempre evoluiu impulsionada por desafios.

Nos últimos anos, porém, as restrições ao uso de determinados antimicrobianos como promotores de crescimento, somadas às exigências regulatórias e à preocupação mundial com a resistência aos antimicrobianos, passaram a exigir uma nova forma de pensar os programas nutricionais e sanitários.

Mais do que substituir uma ferramenta por outra, o desafio é preservar produtividade, eficiência e rentabilidade em um cenário de maior pressão sanitária. Para isso, é necessário sair de um modelo baseado na correção dos problemas e avançar para uma estratégia fundamentada na prevenção.

Durante muito tempo, algumas decisões eram tomadas somente quando os primeiros sinais de perda de desempenho apareciam. Hoje sabemos que, quando há piora na conversão alimentar, redução do ganho de peso, aumento da mortalidade ou queda na uniformidade do lote, o impacto econômico já pode estar presente. Prevenir significa identificar tendências e agir antes que esses indicadores se transformem em perdas mais significativas.

Nesse contexto, a saúde intestinal deixou de ser observada apenas como um parâmetro sanitário e passou a ocupar uma posição estratégica na gestão da produção. Um ambiente intestinal equilibrado favorece o aproveitamento dos nutrientes, reduz o gasto energético associado às respostas inflamatórias e contribui para que as aves expressem seu potencial genético ao longo do ciclo produtivo.

Os efeitos são percebidos no desempenho zootécnico, mas também na previsibilidade dos resultados. Quanto mais estável for a saúde intestinal do lote, maior tende a ser a capacidade de enfrentar os desafios presentes no ambiente de produção sem comprometer a eficiência do sistema.

Entre os principais desafios sanitários estão agentes como Salmonella, Escherichia coli e Clostridium perfringens. O impacto desses microrganismos depende não apenas de sua presença, mas também da pressão de infecção, das condições ambientais, do equilíbrio da microbiota intestinal e da capacidade de resposta das aves.

Esse entendimento representa uma mudança importante. O objetivo de um programa de saúde intestinal não é eliminar todos os microrganismos do trato gastrointestinal, mas favorecer um ambiente capaz de limitar a multiplicação de agentes potencialmente patogênicos e preservar o funcionamento adequado do intestino.

Na avicultura moderna, portanto, não basta atuar sobre um patógeno depois que o problema já está instalado. É necessário acompanhar a pressão de infecção e reconhecer alterações antes que elas comprometam o desempenho dos lotes.

Nossa experiência com programas de uso de aditivos e análises a campo mostra que os melhores resultados são obtidos quando o monitoramento gera informações capazes de orientar decisões rápidas e assertivas. O acompanhamento dos indicadores zootécnicos e microbiológicos permite identificar tendências, ajustar as estratégias nutricionais e avaliar o uso de diferentes ferramentas antes que os desafios causem prejuízos mais expressivos.

Agir preventivamente tende a ser mais eficiente e econômico do que atuar apenas de forma corretiva. No entanto, não existe uma solução única para o controle dos desafios entéricos. Biosseguridade, manejo, qualidade das matérias-primas, ambiência, vacinação, monitoramento sanitário e nutrição precisam funcionar de maneira integrada.

Quanto mais consistentes forem esses pilares, menor será a necessidade de intervenções corretivas e maior será a capacidade das aves de responder aos desafios inerentes ao ambiente de produção.

Dentro desse conjunto de medidas, os aditivos nutricionais podem atuar como ferramentas de apoio aos programas de saúde intestinal. Probióticos, ácidos orgânicos e outros aditivos funcionais contribuem para modular a microbiota, preservar a integridade intestinal e reduzir a pressão exercida pelos principais agentes entéricos.

Essas ferramentas, entretanto, não substituem as boas práticas de produção. Seus resultados dependem da definição de objetivos claros, da escolha adequada das soluções e do acompanhamento contínuo dos lotes. A decisão sobre o uso de cada aditivo deve ser baseada nas características do sistema produtivo e nas informações obtidas por meio do monitoramento.

Mais do que atender às mudanças regulatórias, investir em prevenção significa construir sistemas produtivos mais resilientes, previsíveis e sustentáveis. Essa abordagem também está alinhada ao conceito de Saúde Única, ao reconhecer a relação entre saúde animal, saúde humana e equilíbrio ambiental, especialmente no debate sobre o uso responsável de antimicrobianos.

O futuro da avicultura será definido pela capacidade de antecipar os desafios, e não apenas de reagir a eles. Nesse cenário, a prevenção deixa de ser somente uma estratégia sanitária e passa a ocupar um papel central na gestão da atividade. Proteger a saúde intestinal e agir antes que as perdas apareçam também é preservar a produtividade, a eficiência e a rentabilidade da produção avícola.

(*) Zootecnista e gerente de Serviços Técnicos – Animal Nutrition & Health Latin America da Kemin.

Agregação de valor ganha força na indústria para ampliar rentabilidade da tilápia brasileira

Integração da cadeia produtiva, investimentos em processamento e aproveitamento de subprodutos estão entre as estratégias para fortalecer o setor

Imagem de arquivo



A busca por maior competitividade na piscicultura brasileira passa pela industrialização, pela eficiência produtiva e pelo desenvolvimento de produtos com maior valor agregado. Para impulsionar esse mercado, as empresas do setor têm investido em tecnologias de processamento, qualidade e logística para ampliar o aproveitamento da tilápia e atender às exigências do mercado consumidor.

De olho nesse movimento, a Piscicultura Cristalina, com mais de três décadas de atuação no mercado, enxerga a integração entre produção e indústria como uma estratégia para fortalecer a comercialização do pescado.

Os investimentos recentes foram direcionados à aquisição de equipamentos para porcionamento e embalagem de produtos resfriados. Segundo o diretor Mauro Tadashi Nakata, uma das oportunidades para ampliar o consumo está na valorização de subprodutos comestíveis, o que pode contribuir para tornar os filés mais acessíveis.

"Acreditamos que o diferencial é a qualidade dos peixes e bom processamento, aliado a uma logística bastante eficiente", destaca. A empresa também projeta ganhos de eficiência industrial e crescimento sustentável da produção.

Com um DNA marcado pela qualidade e eficiência, a BTJ Aqua também vê na integração um modelo que traz ganhos. O primeiro, diz o diretor-executivo Felipe Torquato Junqueira Franco, é a rastreabilidade e a segurança alimentar. Em seguida, vem o custo. Na sua avaliação, a indústria orienta a genética, ração e manejo para chegar a um peixe com mais rendimento de filé, tornando-o mais barato.

"E o terceiro ganho é o acesso a mercados mais maduros. Se fôssemos só terminadores, com a escala que temos, estaríamos presos a um mercado mais informal e com mais risco de inadimplência", explica.

Outro diferencial está na padronização e na confiabilidade do abastecimento. Na BTJ Aqua, o filé resfriado é o principal produto com exigências rigorosas de qualidade e uma operação que integra piscicultura, indústria e logística. "O cliente faz o pedido e dorme tranquilo, porque sabe que o peixe estará lá e fará o negócio girar", discorre.

Segundo Franco, o mercado reconhece e remunera esses atributos até certo ponto.

> Empresas do setor têm investido em tecnologias de processamento e qualidade para ampliar o aproveitamento da tilápia e atender às exigências do mercado.

A rastreabilidade ainda tem pouco valor percebido, mas tende a ganhar peso no longo prazo, junto com a segurança alimentar. "O momento é de estabilidade, ou seja, não correr riscos, manter a operação enxuta, garantir a performance da produção e da indústria e consolidar as parcerias atuais, sem diversificação estratégica em novos produtos ou mercados".

As exceções são a busca por destino para cortes e subprodutos, como escamas destinadas à hidrólise, e projetos pontuais de baixo investimento, como o filé resfriado em atmosfera modificada.

Desafios no meio do caminho

Apesar das oportunidades, o avanço da industrialização ocorre em um cenário de desafios sanitários e comerciais. Nesta lista aparecem os impactos do vírus ISKNV, os custos adicionais de prevenção e a pressão competitiva das importações de tilápia do Vietnã.

Para Franco, a abertura comercial representa um risco para a competitividade de uma cadeia que já enfrenta desafios sanitários e custos elevados de produção. "O Brasil é o quarto maior produtor mundial e cresceu praticamente só com o mercado interno. A nossa agenda deveria ser a oposta: abrir mercados para exportar e fazer a produção nacional crescer, e não importar", reforça.

O executivo também chama a atenção para os possíveis riscos sanitários associados às importações, especialmente diante dos impactos do vírus ISKNV na piscicultura brasileira. Segundo Franco, a análise de risco considerou apenas o Tilapia Lake Virus (TiLV), sem contemplar outros patógenos.

A insegurança jurídica criada pela votação na Comissão Nacional da Biodiversidade (Conabio) é um fator somado a esse cenário. Esse movimento projeta enquadrar a tilápia e outras espécies importantes no país como "exóticas invasoras".

Na avaliação do executivo, a percepção equivocada de que a piscicultura oferece margens elevadas e retorno garantido atrai investidores sem experiência no setor. Esses agentes, muitas vezes, absorvem prejuízos até abandonar a atividade, provocando desequilíbrios no mercado e comprometendo a competitividade de empresas consolidadas e eficientes. "Não é negócio para amador", resume.

"Hoje o mercado amadureceu, o que é bom, mas os desafios zootécnicos e os riscos aumentaram muito. Então, o papel da PEIXE BR nessas demandas tem sido fundamental. É uma atuação importante na defesa dessas causas, muitas vezes nos bastidores, longe dos holofotes", conclui o diretor-executivo da BTJ Aqua.

Super El Niño acende alerta para riscos no campo e reforça importância do seguro rural

As projeções que indicam a possibilidade do Super El Niño reforçam a necessidade de produtores rurais ampliarem a atenção à gestão de riscos climáticos no campo. Para a Sancor Seguros, operação brasileira de uma das maiores seguradoras da América Latina e líder na Argentina, o cenário exige uma leitura regionalizada dos impactos, já que os efeitos sobre a produção agrícola podem variar de forma significativa em diferentes partes do país.

Na região Sul, chuvas acima do normal podem favorecer culturas de verão, como soja e milho, principalmente nas fases em que o volume de precipitações é determinante para a produtividade. Por outro lado, o excesso de umidade pode aumentar a incidência de doenças em culturas de inverno, comprometer a qualidade dos grãos, dificultar a colheita e ampliar o risco de enchentes em áreas próximas a cursos d'água.

Em regiões como Nordeste e Norte, o cenário pode ser oposto, com precipitações abaixo das médias históricas e aumento das temperaturas máximas, o que torna o ambiente produtivo mais instável. Diante dessa diversidade de impactos, a seguradora reforça a importância de uma estratégia de distribuição entre regiões e culturas, fator considerado essencial para a estabilidade dos resultados de sinistralidade no médio e no longo prazo.

Sancor Seguros



Martin Pacheco, Superintendente de Agronegócios na Sancor Seguros

"O seguro rural precisa considerar que o risco climático não se manifesta da mesma forma em todas as regiões. Em um cenário de maior volatilidade, proteger a produção passa por entender a cultura, a localização, o histórico climático e a exposição específica de cada propriedade", afirma Martin Pacheco, Superintendente de Agronegócios da Sancor Seguros.

Proteção rural exige análise técnica e distribuição de riscos

A volatilidade climática é um dos principais riscos assumidos pelas seguradoras no seguro agrícola e, tradicionalmente, os modelos de subscrição consideram séries históricas de produtividade, precipitações, temperaturas, geadas e outros indicadores. No entanto, o aumento da frequência e da severidade de eventos extremos tem pressionado o setor a aperfeiçoar seus critérios de análise, precificação e gestão de riscos.

Dessa forma, as coberturas multirriscos com garantia de produção, expressas em sacas por hectare, ganham relevância para produtores rurais e entidades financiadoras de recursos e insumos. Esse tipo de seguro é uma ferramenta para mitigar perdas financeiras associadas a uma atividade diretamente exposta às condições climáticas.

Para a Sancor, a subscrição deve ser conduzida com rigor técnico, incorporando o maior número possível de variáveis disponíveis. A proposta é evitar que decisões inadequadas ampliem a sensibilidade natural desse tipo de produto, especialmente em coberturas multiclimáticas, que podem ter comportamento catastrófico quando um único evento atinge simultaneamente grandes áreas produtoras.

Empresas & Negócios

Matéria de capa



Benjamas_Deekam_CANVA



SAÚDE FINANCEIRA

CINCO MOTIVOS PARA AS EMPRESAS INCENTIVAREM O PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A LONGEVIDADE

De quanta renda vou precisar se decidir trabalhar menos, mudar de carreira ou me aposentar? A pesquisa FenaPrevi/Datafolha de 2026 mostra a distância entre o que os brasileiros desejam e o quanto se sentem preparados.

Cristiano Verardo (*)

Enquanto 59% querem se aposentar até os 60 anos, apenas 28% acreditam que conseguirão. Só 22% têm algum planejamento financeiro formal, e 61% dizem não saber quanto precisam acumular para gerar renda na aposentadoria.

No livro Previdência é Coisa de Família, dedico o capítulo "Ovo podre, tá fedendo!" ao que chamo de "ilusão previdenciária": presumir que o benefício do INSS será suficiente para manter o padrão de vida, sem antes fazer as contas. A previdência pública é uma fonte importante de proteção social. Estimar quanto ela poderá representar na renda futura ajuda a identificar, com antecedência, se será preciso complementá-la. Essa é uma conversa que as empresas podem ajudar a trazer para o dia a dia dos colaboradores.

Planejar a longevidade é pensar em como sustentar escolhas ao longo da vida. O ambiente de trabalho é um importante espaço para essa conversa, porque é ali que muitas pessoas conhecem seu primeiro plano de previdência complementar, convivem com experiências de gerações diferentes e tomam decisões sobre remuneração e benefícios. Há cinco boas razões para as empresas incorporarem o tema à agenda de gestão de pessoas.

1. Conhecer a renda futura ajuda a tomar decisões no presente

A previdência pública é uma fonte importante de proteção social. Estimar o benefício a que se terá direito e compará-lo com as despesas previstas ajuda a entender se será necessário complementar a renda e quanto seria preciso poupar ao longo da vida profissional.

O RH pode ajudar a dar concretude a essa conversa. Orientar os colaboradores sobre como consultar a estimativa do benefício do INSS e simular diferentes cenários de renda futura ajuda cada pessoa a fazer as contas de acordo com seu orçamento e seus objetivos.

2. A pressão financeira de hoje dificulta os planos de amanhã

O estudo O Corre do Brasileiro, da Creditas e da Opinion Box, aponta que 59% dos trabalhadores vivem sob forte pressão financeira. Entre eles, 66% relatam impactos na saúde mental, como ansiedade e insônia.



Divulgação

Cristiano Verardo

> "Planejar a longevidade é pensar em como sustentar escolhas ao longo da vida. O ambiente de trabalho é um importante espaço para essa conversa.

Para quem tem dificuldade de fechar o mês, o planejamento de longo prazo começa pela organização das contas de hoje. Iniciativas de educação financeira podem abordar renegociação de dívidas, controle de despesas e formação de uma reserva para imprevistos. À medida que o orçamento ganha espaço, fica mais viável destinar parte da renda a objetivos de longo prazo.

A pressão financeira também merece atenção das empresas pelo impacto que pode ter no bem-estar das equipes. Quando a preocupação com as contas afeta o sono e a concentração, ela pode se refletir em faltas, retrabalho e dificuldades para cumprir prazos, com custos para a operação. Oferecer orientação sobre orçamento, dívidas e formação de reservas é uma forma de apoiar os colaboradores no presente e criar condições para que planejem o futuro.

3. Viver mais amplia o horizonte do planejamento

Segundo o IBGE, a expectativa de vida ao nascer no Brasil chegou a 76,6 anos em 2024. Vidas mais longas sugerem a necessidade de um planejamento capaz de acompanhar diferentes fases, da mudança de carreira à redução do ritmo de trabalho. Nesse percurso, também podem mudar as despesas com moradia, saúde, responsabilidades familiares e, por óbvio, a renda.

Começar cedo permite distribuir o esforço de poupança por mais tempo. Simular contribuições compatíveis com a renda e rever o plano quando o salário ou as despesas mudam são formas de incorporar esse cuidado à rotina.

4. O trabalho oferece momentos propícios para conversar sobre o futuro

A admissão, uma promoção ou uma mudança nos benefícios são ocasiões em que as pessoas já estão revendo suas escolhas financeiras. O RH pode aproveitar esses momentos para oferecer orientações que respondam a dúvidas concretas. Quanto cabe no orçamento? Como estimar a renda futura? O que acontece com o plano se eu mudar de emprego?

Simuladores, conversas em pequenos grupos e materiais em linguagem acessível ajudam a aproximar o tema de quem está em diferentes fases da carreira. A troca de experiências entre gerações também pode tornar mais concretas decisões que, para quem está começando, ainda parecem distantes.

5. Regras claras ajudam os colaboradores a avaliar a previdência complementar



Sorapop_Udomsri_CANVA

Nas empresas que oferecem previdência complementar, a contribuição do colaborador aparece no contracheque. Já o valor da contrapartida da empresa, quando prevista, e o efeito desse aporte ao longo dos anos podem passar despercebidos.

Explicar quanto cada parte contribui, como o saldo se acumula e quais regras se aplicam em caso de desligamento ajuda o trabalhador a adequar seu planejamento de acordo com as condições previstas no seu plano de previdência. Essa orientação ganha valor quando está disponível desde a admissão e pode ser consultada sempre que surgirem dúvidas.

A renda futura costuma entrar na pauta quando a saída do mercado de trabalho já está próxima e há menos tempo para ajustar as escolhas. Ao trazer o planejamento financeiro para as conversas sobre carreira, remuneração e benefícios, as empresas ajudam os colaboradores a tomar decisões com antecedência e a ter mais autonomia para escolher como querem viver e trabalhar ao longo dos anos.

A responsabilidade social das empresas também se pratica dentro de casa. Apoiar quem trabalha a planejar o futuro é uma forma de cuidar do bem-estar hoje. Como escrevo em Previdência é Coisa de Família, "o futuro não é um lugar distante — ele chega mais rápido do que a gente imagina".

(*) Diretor de Seguridade, Relacionamento e Tecnologia da Vexty e especialista da UniAbrapp. É graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e tem MBA em Previdência Complementar pela FIA/UniAbrapp.