

Ata

11ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA 2026 - CONSELHO ADMINISTRATIVO

ABERTURA:

Aos vinte e cinco dias do mês de agosto de dois mil e vinte e seis, realizou-se a 11ª Reunião Extraordinária do Conselho de Administração da Empresa Mineira de Comunicação (EMC), por videoconferência, com acesso ao link eletrônico (<https://meet.google.com/fms-vnrq-dzf>) previamente disponibilizado aos participantes.

A reunião extraordinária foi convocada com a finalidade de apresentar o **Plano de Negócios (2026-2027)**.

PARTICIPANTES:

Participaram da reunião o Presidente do Conselho de Administração, Gustavo Batista Medeiros, e os Conselheiros Andreza Gischewski Costa, Bruno Prates Cardieri, Celso Guimarães Ferreira Junior e Erick Serrat Magnani Alves.

Representando a Empresa Mineira de Comunicação, estiveram presentes o Diretor-Presidente, Luiz Henrique (Ike) Yagelovic; o Diretor-Geral, Luciano Correia Gonçalves; o Assessor de Tecnologia da Informação, Bruno Diniz Silva Neves; o Assessor de Comunicação, Daniel Pereira Vilela; a Chefe da Assessoria Jurídica, Dra. Luciana Agda Diniz; a Auditora Interna, Dra. Martha Helena Rodrigues Lima; a Diretora de Planejamento, Gestão e Finanças, Dra. Elaine do Carmo Luiz; a Diretora de Tecnologia e Políticas Públicas de Telecomunicações, Caroline Cristina dos Santos; a Diretora de Conteúdo e Programação, Flávia Ivo Vilas Boas; a Diretora de Marketing e Projetos, Rejane Pelluci Duarte; Adriana Barbosa da Diretoria Marketing; e a Assessora da Presidência Vilma Rosa.

INÍCIO DOS TRABALHOS:

O Presidente do Conselho verificou a existência de quórum e deu início à reunião informando que a pauta consistiria na continuidade das discussões realizadas na reunião anterior, com a apresentação do **Plano de Negócios da Empresa Mineira de Comunicação (EMC)** para o biênio 2026-2027. Na sequência, foi concedida a palavra à responsável pela apresentação.

APRESENTAÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIBERAÇÕES:

Adriana iniciou sua exposição esclarecendo que o **Plano de Negócios** para o período de **2026 e 2027** não representa uma reinicialização da estratégia institucional, mas uma revisão e consolidação das diretrizes, ações e iniciativas já desenvolvidas, em alinhamento com o **Planejamento Estratégico da EMC**. Destacou que o documento busca organizar e detalhar iniciativas voltadas ao alcance dos **indicadores e metas** estabelecidos no Planejamento Estratégico da Empresa.

Esclareceu, ainda, que a adoção do horizonte de dois anos decorre, especialmente, das particularidades do exercício de 2026, marcado por restrições relacionadas ao período eleitoral. Nesse contexto, informou que o ano de 2026 foi concebido como período predominantemente estruturante, destinado à adaptação e ao aperfeiçoamento de fluxos, processos, portfólios, serviços e posicionamento dos veículos da Empresa, de modo a possibilitar a consolidação e a avaliação das iniciativas no exercício de 2027. Ressaltou, entretanto, que a definição desse caráter estruturante não implica redução das atividades em 2026, tendo em vista a realização de diversas ações e iniciativas já no primeiro semestre e a previsão de continuidade dos trabalhos ao longo do exercício.

Quanto à elaboração do Plano de Negócios, informou que sua estrutura foi concebida com o propósito de promover evolução em relação aos documentos anteriores, mediante maior detalhamento das iniciativas e aprofundamento das discussões estratégicas. Para tanto, foram analisadas referências de planos de negócios e documentos de planejamento elaborados por órgãos, entidades e empresas públicas de Minas Gerais e de outros estados, buscando-se incorporar elementos e características compatíveis com as especificidades e a realidade da Empresa Mineira de Comunicação.

Na sequência, apresentou a análise de cenário que orientou a formulação do Plano, destacando, inicialmente, as transformações no comportamento dos públicos e nas formas de consumo de informação e entretenimento. Ressaltou o contexto de fragmentação das audiências, expansão do consumo sob demanda, surgimento de novos formatos e linguagens e seus impactos sobre a produção e a distribuição de conteúdos pelos veículos tradicionais, especialmente televisão e rádio. Observou, contudo, que tais veículos ainda mantêm presença relevante no consumo de conteúdos audiovisuais e sonoros e que a credibilidade constitui importante elemento de diferenciação em um ambiente no qual diversos agentes produzem e distribuem conteúdo.

Como segundo aspecto da análise de cenário, destacou a crescente importância dos dados e das métricas nos processos decisórios, tanto para a produção de conteúdo quanto para as atividades comerciais. Nesse sentido, apontou como desafio institucional o fortalecimento da cultura orientada por dados, de forma a subsidiar as decisões estratégicas e operacionais da Empresa.

Destacou, também, a capilaridade dos veículos da EMC como importante diferencial institucional, mencionando o alcance atual da Rede Minas em mais de 600 municípios e o objetivo de ampliação da cobertura para os 853 municípios mineiros. Ressaltou, igualmente, a ampla abrangência da Rádio Inconfidência, observando, contudo, a necessidade de desenvolvimento de mecanismos capazes de mensurar e tangibilizar o alcance e os resultados dos veículos, especialmente no interior do Estado.

No que se refere ao ambiente político e legal, destacou, além das restrições decorrentes do período eleitoral, os limites aplicáveis à exploração comercial da televisão educativa, circunstância que exige o desenvolvimento de estratégias criativas e complementares para geração de receitas. Ressaltou que a sustentabilidade financeira da Empresa não deve depender exclusivamente da exploração comercial, mas da combinação de diferentes fontes e mecanismos de financiamento.

Informou que, a partir da análise de cenário, o Plano de Negócios foi estruturado em três grandes prioridades estratégicas: **ampliação e qualificação das audiências; consolidação da operação digital; e fortalecimento da sustentabilidade institucional**. Explicou que a primeira prioridade contempla o aumento do alcance, a qualificação dos públicos, o fortalecimento e a mensuração da presença regional e a valorização da credibilidade dos veículos. A segunda está relacionada à consolidação da produção e distribuição digital e multiplataforma, orientadas pela utilização de dados. A terceira compreende a diversificação de receitas, o aperfeiçoamento do controle de custos, o fortalecimento dos mecanismos de mensuração e governança e a construção de um

modelo institucional mais resiliente e eficiente.

Nesse contexto, apresentou a proposta de compreensão da EMC como um ecossistema integrado de comunicação pública, reduzindo-se a lógica de atuação baseada em veículos isolados e fortalecendo-se a integração entre as diferentes plataformas. Ressaltou que cada veículo possui características e funções específicas, devendo, contudo, atuar de maneira articulada.

Destacou, ainda, a adoção da lógica **Digital First**, com o objetivo de ampliar a vida útil dos conteúdos e promover sua circulação entre as diferentes plataformas da Empresa. Como exemplo, mencionou a possibilidade de conteúdos jornalísticos serem inicialmente publicados nos canais digitais, em formatos mais ágeis, e posteriormente aprofundados e desdobrados nos veículos lineares, como televisão e rádio. Nesse modelo, os canais digitais desempenhariam papel relevante na descoberta de conteúdos e agilidade, na interação com os públicos e na geração de dados, enquanto os veículos lineares preservariam suas características de alcance, proximidade, credibilidade e aprofundamento editorial.

Ao tratar da sustentabilidade institucional, esclareceu que o conceito não pressupõe a eliminação do financiamento público nem a subordinação da missão institucional da EMC exclusivamente à lógica comercial. Ressaltou a função social da política pública de comunicação executada pela Empresa e informou que a busca por receitas complementares deve possibilitar a redução de dependências, a reinversão de recursos na melhoria dos equipamentos, o aperfeiçoamento das estruturas e a qualificação da produção e do conteúdo.

Nesse sentido, destacou que as estratégias propostas envolvem a redução e racionalização de custos, a busca por receitas complementares, a celebração de parcerias e a criação de condições para investimentos na evolução institucional da Empresa. O objetivo, segundo informou, é construir um modelo mais resiliente, diversificado e eficiente, capaz de ampliar as receitas, preservar a missão pública e assegurar capacidade de investimento.

Na sequência, apresentou as iniciativas vinculadas aos objetivos estratégicos e aos indicadores previstos no Planejamento Estratégico. No eixo relacionado às audiências, destacou a qualificação permanente da programação dos veículos e a adoção de decisões editoriais subsidiadas por análises de desempenho e contribuição dos produtos. Informou que tais análises deverão considerar aspectos como custos, adequação aos diferentes perfis de público, contribuição para a programação e geração de valor público.

Foi informado que a reestruturação das grades de programação da Rede Minas e da Rádio Inconfidência já se encontra em andamento, mediante estudos realizados pela Diretoria de Conteúdo, em articulação com as áreas responsáveis e com a Presidência da EMC, buscando promover maior consistência na programação e melhor aproveitamento e retenção da audiência, inclusive nas transições entre programas.

Também foram apresentadas iniciativas relacionadas à requalificação das colunas da Rádio Inconfidência, mediante ampliação da diversidade temática e incorporação de colunistas com credibilidade e potencial para viabilização de apoio cultural e outras formas de monetização.

Em relação aos projetos especiais, informou que já foi instituído Comitê responsável pela definição, pelo desenvolvimento e pelo acompanhamento de projetos prioritários. Os projetos para os exercícios de 2026 e 2027 já se encontram definidos e concentram-se em programas e ações considerados estratégicos para o alcance dos objetivos institucionais. Ressaltou, ainda, a importância da estruturação de projetos aptos à captação de recursos por meio de mecanismos de incentivo e outras modalidades de financiamento.

Destacou, igualmente, a previsão de edital de fluxo contínuo para composição da programação e

diversificação de conteúdos, com o objetivo de ampliar e democratizar o acesso à grade dos veículos da Empresa.

Como desafio relevante do Plano, foi destacada a necessidade de desenvolvimento de estratégias e mecanismos para mensuração do alcance dos veículos no interior do Estado. Nesse sentido, foram mencionadas ações voltadas ao uso estruturado dos canais de multiprogramação, ao desenvolvimento de programações específicas, à celebração de parcerias vinculadas a políticas públicas nas áreas de esporte, educação e saúde e ao fortalecimento do processo de interiorização e integração territorial.

Sobre a expansão da cobertura da Rede Minas, foi informado que está em andamento trabalho de relacionamento e aproximação com emissoras e parceiros em diferentes municípios, incluindo visitas, reuniões e interações realizadas durante eventos e participações institucionais da EMC, com vistas à futura formalização de parcerias e à ampliação do alcance para os 853 municípios do Estado.

Foi apresentada, ainda, a proposta de aproximação com confederações esportivas e organizadores de grandes eventos, buscando ampliar a oferta de conteúdos esportivos, atrair públicos segmentados e fortalecer a programação dos veículos, inclusive por meio de transmissões esportivas.

No que se refere ao fortalecimento da imagem institucional da EMC e de suas marcas, foram apresentadas iniciativas relacionadas à realização de pesquisa de percepção dos públicos, com o objetivo de identificar atributos, hábitos, expectativas e percepções em relação aos diferentes veículos. Os resultados deverão subsidiar a elaboração de estratégias específicas de posicionamento e comunicação para cada marca institucional.

Foi destacada, ainda, a campanha comemorativa dos 90 anos da Rádio Inconfidência, cujas ações iniciais já se encontram em desenvolvimento. Informou-se que o período comemorativo terá início em setembro, com a previsão de realização de eventos e outras iniciativas, inclusive a proposição de concurso, buscando-se também a estruturação de projetos aptos à captação de recursos incentivados.

Após o período eleitoral, prevê-se a retomada de campanhas institucionais mais estruturadas para divulgação dos veículos e de seus programas, inclusive com utilização de mídia externa, com o objetivo de ampliar o conhecimento do público sobre os conteúdos produzidos pela Rede Minas e pela Rádio Inconfidência.

Também foi informado que está sendo desenvolvido trabalho de relacionamento com agências, tanto sob a perspectiva comercial quanto em outras áreas de atuação, em articulação com a Secretaria de Estado de Comunicação Social (SECOM). Nesse contexto, mencionou-se a possibilidade de utilização dos espaços e ativos da EMC pelo mercado, configurando potencial nova frente de geração de receitas. Informou-se, inclusive, a previsão de visita de representantes de agências às instalações da Empresa para apresentação das possibilidades disponíveis.

Destacou-se a continuidade da participação estratégica da EMC em eventos e feiras, com o objetivo de ampliar a visibilidade e o reconhecimento das marcas, bem como gerar oportunidades de relacionamento e parceria.

No eixo de geração e diversificação de receitas, foram apresentadas iniciativas relacionadas à revisão da política de patrocínio de colunas, com definição de critérios, formatos e contrapartidas, observados os limites legais e institucionais aplicáveis à exposição de marcas. Foi mencionada, igualmente, a modernização dos *media kits*, com incorporação de novas linguagens e formatos para apresentação das oportunidades e produtos da EMC ao mercado.

Foi destacada a necessidade de estruturação de rotina de prospecção de mecanismos de fomento nacionais e internacionais, buscando identificar oportunidades compatíveis com a atuação da EMC e de seus veículos, tanto para a implementação de projetos específicos quanto para outras necessidades institucionais.

Apresentou-se, ainda, a proposta de criação de banco estruturado de projetos internos, especialmente daqueles de maior porte, permitindo maior agilidade na resposta a oportunidades de editais, patrocínios e parcerias. Como exemplos, foram mencionados projetos relacionados à digitalização do acervo do Centro de Documentação (CEDOC) e à requalificação tecnológica da Empresa.

Quanto aos projetos submetidos a leis de incentivo, informou-se que está em desenvolvimento estudo sobre modelos jurídicos e operacionais que possibilitem a atuação da EMC como proponente ou a realização de parcerias com outras instituições e entidades capazes de operacionalizar a captação e a execução dos projetos, sempre que tal modelo se mostrar mais adequado e eficiente.

Foi também mencionada articulação junto à SECOM acerca da destinação de percentual de investimentos publicitários realizados por empresas públicas, conforme entendimento jurídico e institucional a respeito da aplicabilidade da legislação pertinente. Informou-se que o tema vem sendo tratado em interlocução próxima com a SECOM e com os responsáveis pela matéria.

Na sequência, foi apresentada a estratégia de transformação de ativos e competências já existentes na Empresa em portfólio de serviços. Informou-se que está em andamento a reformulação do Caderno de Serviços da EMC, com a identificação de ofertas viáveis no curto, médio e longo prazos e a revisão dos valores praticados, considerando, como referência, parâmetros de mercado.

Foram mencionadas, ainda, iniciativas relacionadas à criação de política de monetização para os ambientes digitais, à análise das possibilidades de geração de receitas a partir das redes sociais, à reestruturação do modelo de licenciamento de conteúdos e ao fortalecimento das receitas provenientes dessas atividades.

Por fim, iniciou-se a apresentação das possibilidades de ampliação das parcerias com órgãos e entidades do Governo de Minas Gerais, tanto para a produção e coprodução de conteúdos quanto para a atuação da EMC como parceira na execução de políticas públicas, além de sua função tradicional de divulgação e difusão de informações. Como exemplo, foi mencionada a possibilidade de desenvolvimento de ações conjuntas com a área da educação.

A apresentadora prosseguiu com a exposição das iniciativas relacionadas à **diversificação e ampliação das receitas**, destacando a estruturação de parcerias institucionais, a elaboração de manual para exposição de marcas e a organização das estratégias de publicidade e merchandising, observados os limites legais e regulamentares aplicáveis às emissoras públicas.

Destacou-se, ainda, a necessidade de revisão dos procedimentos relativos aos termos de cessão de uso e aos respectivos mecanismos de monitoramento, considerando a relevância dessa atividade para a geração de receitas vinculadas à infraestrutura e aos serviços de telecomunicações da Empresa.

Em relação ao **quarto objetivo estratégico, voltado à gestão de pessoas**, foi ressaltado que a transformação pretendida depende diretamente do engajamento das equipes e do fortalecimento da integração institucional. Nesse sentido, foram mencionadas ações de comunicação interna e integração, com vistas a ampliar a percepção dos empregados acerca de sua participação em uma única organização, ainda que desempenhem funções e atribuições distintas, bem como da

relevância de suas atividades para o alcance dos resultados institucionais.

Foi apresentada, também, a proposta de acompanhamento sistemático da implementação do plano de ação relacionado à gestão de pessoas, já elaborado, reunindo iniciativas e medidas de recursos humanos a serem implementadas no âmbito da Empresa.

No campo da **gestão**, foi destacada a intenção de aperfeiçoar o monitoramento da arrecadação, mediante a estruturação de sistema interno capaz de associar as receitas geradas às respectivas entradas de recursos, proporcionando maior clareza e qualidade às informações gerenciais.

Outro ponto abordado foi a incorporação de indicador referente à **despesa evitada**, a fim de mensurar economicamente as parcerias que resultam no fornecimento de equipamentos, produtos e serviços necessários às atividades da Empresa. Informou-se que tais parcerias representaram montante aproximado de duzentos mil reais no exercício anterior e que, no primeiro semestre do exercício corrente, já haviam alcançado aproximadamente cento e setenta e seis mil reais. Ressaltou-se que, embora essas entregas contribuam de forma relevante para a execução das atividades institucionais, atualmente não são refletidas nos indicadores de desempenho financeiro, razão pela qual se propõe sua mensuração específica.

Foi mencionada, ainda, a necessidade de estruturar parcerias destinadas ao custeio e à complementariedade das despesas da Empresa, permitindo a redução de determinados custos e o consequente redirecionamento dos recursos economizados para outras iniciativas estratégicas.

Ressaltou-se que a transformação proposta pressupõe **pessoas engajadas, informações gerenciais qualificadas e capacidade de demonstrar, por meio de dados, o valor econômico das parcerias e das entregas institucionais**.

No âmbito do **plano de marketing**, foram apresentadas ações relacionadas ao posicionamento institucional e das marcas, incluindo a definição de conceito institucional, a produção de materiais e peças audiovisuais de divulgação e a elaboração de manual de identidade e arquitetura de marcas. Destacou-se a importância de estabelecer critérios claros para a utilização integrada das marcas da Empresa e de seus veículos, a partir de referências e modelos adotados por outros grupos de comunicação.

Foram igualmente mencionadas ações destinadas à valorização da credibilidade e da tradição dos veículos, associadas a uma perspectiva de inovação e futuro, bem como campanhas para divulgação das novas grades de programação, segmentação de públicos, relacionamento com o mercado e fortalecimento da presença regional.

Quanto à **ampliação das receitas**, foram apresentados três horizontes temporais de atuação: curto, médio e longo prazo. No curto prazo, prevê-se a intensificação da articulação com órgãos públicos e a identificação de oportunidades para atuação da Empresa na implementação de políticas públicas, especialmente nas áreas de educação, saúde e segurança pública, além de outras frentes compatíveis com suas competências e ativos.

No médio prazo, destacou-se iniciativas relacionadas à locação de estúdios e espaços, à estruturação de projetos patrocináveis e incentivados e ao desenvolvimento das demais oportunidades apresentadas no Plano. No longo prazo, pretende-se ampliar, de forma consistente, a oferta de serviços audiovisuais, condicionada à necessária adequação de pessoal e infraestrutura.

Como fontes complementares para a diversificação das receitas, foram mencionadas a publicidade permitida nos veículos, os patrocínios, os apoios culturais, as parcerias específicas, os projetos incentivados, a monetização digital e o registro e a mensuração das parcerias

institucionais.

Monitoramento, riscos e governança

Em seguida, foi apresentada a sistemática de **monitoramento do Plano de Negócios**, esclarecendo-se que as ações e iniciativas propostas estão diretamente correlacionadas aos indicadores já estabelecidos no Planejamento Estratégico da Empresa, de modo a evitar a sobreposição de métricas e concentrar os esforços no alcance dos objetivos institucionais.

No eixo de audiência e transformação digital, foram mencionados os indicadores relativos à audiência média da Rede Minas, à audiência da Rádio Inconfidência e aos downloads dos aplicativos Minasplay e Rádio Inconfidência. No eixo de receitas e eficiência, foram destacados os indicadores referentes à receita anual, à liquidação do crédito orçamentário e à redução do custo operacional. No campo da gestão de pessoas, foram mencionados indicadores relacionados à pesquisa de clima organizacional, à satisfação com a comunicação interna e à execução das iniciativas previstas no respectivo plano de ação.

Informou-se que o acompanhamento deverá considerar os resultados, as entregas e a possibilidade de correção de rumos ao longo do período de execução.

Quanto à **gestão de riscos e à governança**, destacou-se a existência de Política Corporativa de Gestão de Riscos, com cronograma de implementação, matrizes de riscos e planos de tratamento sob responsabilidade das áreas competentes. Ressaltou-se que algumas entregas já foram concluídas e que outras possuem prazos específicos previstos, com o objetivo de prevenir, mitigar e monitorar riscos e aperfeiçoar continuamente os controles internos, observada a atuação das instâncias e linhas de defesa previstas na estrutura de governança.

Ao final, foi destacada a expectativa de que, até o término do ciclo abrangido pelo Plano, a Empresa possa demonstrar avanços concretos na ampliação do consumo digital e das audiências qualificadas, na estruturação de processos editoriais e operacionais multiplataforma, na consolidação de portfólio comercial integrado e de receitas mais recorrentes, no aprimoramento da disciplina de custos, na preservação e ativação do acervo do CEDOC e no fortalecimento da governança, da conformidade, da independência editorial e da reputação institucional.

A apresentadora concluiu que a proposta busca consolidar uma EMC mais integrada, relevante, mensurável e sustentável, sempre orientada pelo interesse público, mantendo o público como elemento central da estratégia, ampliando a presença digital, diversificando as fontes de financiamento e aperfeiçoando a utilização dos recursos disponíveis. Informou, por fim, que as iniciativas apresentadas serão posteriormente desdobradas em planos de ação específicos pelas áreas responsáveis, permitindo seu acompanhamento e monitoramento contínuos pela gestão.

Encerrada a apresentação, o Presidente do CONSAD agradeceu à Adriana pela exposição e a parabenizou pela qualidade e clareza do trabalho desenvolvido.

O Presidente iniciou suas considerações, destacando que o Plano de Negócios apresenta importante redirecionamento estratégico, com forte ênfase na transformação digital e na integração entre os veículos da Empresa. Ressaltou, ainda, a qualidade do diagnóstico setorial apresentado, a visão de futuro expressa no documento e a proposta de fortalecimento da integração entre a Rede Minas, a Rádio Inconfidência e Minasplay.

Em seguida, apresentou questionamentos relacionados à aderência do documento ao disposto no **art. 23 da Lei nº 13.303, de 2016**, especialmente quanto à previsão de elaboração de Plano de Negócios para o exercício anual seguinte e à estratégia de longo prazo atualizada, acompanhada de análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os cinco anos subsequentes.

O Sr. Gustavo Medeiros, Presidente do Conselho, observou que o documento submetido à apreciação possui horizonte temporal de dois anos, abrangendo os exercícios de 2026 e 2027, e ponderou que seria oportuno explicitar, de forma mais clara, as metas correspondentes a cada exercício. Ressaltou que tal detalhamento contribuiria para o acompanhamento anual da execução do Plano pelo Conselho de Administração e para a avaliação do desempenho da Diretoria Executiva.

Questionou, ainda, se a Empresa dispõe de documento que contemple, de maneira expressa, a perspectiva de longo prazo de cinco anos prevista na legislação.

Em resposta, foi esclarecido pela Dra. Luciana que a EMC trabalha com planejamento estratégico de horizonte plurianual, sujeito a revisões e atualizações quando necessárias, e que os resultados e metas são acompanhados e apresentados periodicamente ao Conselho de Administração. Informou-se, contudo, que seria realizada verificação específica quanto à existência de documento que contemplasse formalmente a visão estratégica para o período mínimo de cinco anos mencionado na Lei das Estatais.

Sr. Gustavo Medeiros reiterou que sua manifestação tinha por objetivo promover o debate e o aperfeiçoamento do documento, ressaltando a importância de que o Plano de Negócios permita ao Conselho acompanhar sua execução, mensurar o desempenho da Empresa e avaliar, anualmente, a atuação da Diretoria Executiva.

Propôs, nesse sentido, que o Plano fosse ajustado para apresentar, de forma clara e segregada, as metas relativas aos exercícios de 2026 e 2027, bem como para incluir quadro sintético contendo os principais indicadores, suas respectivas linhas de base ou séries históricas disponíveis, os resultados dos exercícios anteriores e as metas estabelecidas para o período abrangido pelo documento.

Após consulta aos presentes, não foram apresentadas objeções ao encaminhamento, tendo sido acolhida a proposta de realização dos ajustes sugeridos.

A Sra. Adriana Barbosa manifestou concordância com as considerações apresentadas e esclareceu que o Planejamento Estratégico da Empresa já contempla metas para os exercícios de 2025, 2026 e 2027.

O Presidente do Conselho ressaltou que algumas metas previstas para períodos posteriores já haviam sido alcançadas antecipadamente, especialmente aquelas relacionadas aos indicadores de downloads, razão pela qual o processo de revisão do documento representa oportunidade para consolidar as atualizações e estabelecer novas projeções. Destacou, ainda, a pertinência de incluir no Plano de Negócios uma tabela que facilite a visualização das metas, dos resultados históricos e das linhas de base dos indicadores.

O Sr. Gustavo apresentou, adicionalmente, a sugestão de que fossem explicitadas no documento as **áreas responsáveis pela execução de cada iniciativa**, estabelecendo-se conexão com as competências institucionais previstas na estrutura organizacional da Empresa. Segundo ressaltado, a identificação dos responsáveis contribuiria para maior clareza, transparência e responsabilização quanto à execução das ações.

No que se refere à **diversificação das receitas**, o Sr. Gustavo Medeiros observou que o Plano apresenta diversas iniciativas, mas sugeriu maior detalhamento sobre os custos de implementação e sobre a composição projetada do incremento das receitas, identificando, sempre que possível, as fontes esperadas, tais como publicidade, projetos incentivados e outras modalidades. Ressaltou que tal detalhamento contribuiria para o direcionamento das metas às áreas responsáveis e para o posterior acompanhamento de sua execução.

Foi também sugerido maior detalhamento do cronograma de implementação das iniciativas. Embora o Plano contemple ações de curto, médio e longo prazo, propôs-se a definição de marcos temporais mais objetivos, preferencialmente semestrais ou trimestrais, de acordo com a natureza de cada iniciativa, a fim de facilitar o acompanhamento e evitar o adiamento das entregas para o final do período de vigência.

A Diretora Rejane Duarte manifestou-se favoravelmente às considerações apresentadas, destacando que os ajustes contribuiriam para tornar o documento mais detalhado, claro e objetivo, especialmente no que se refere à explicitação das metas. Ressaltou a importância de que o Plano constitua instrumento capaz de orientar futuras gestões e assegurar a continuidade das ações estratégicas da Empresa. Também elogiou o trabalho desenvolvido e concordou com as sugestões apresentadas.

Na sequência, o Conselheiro Celso Júnior parabenizou a apresentadora e a Diretoria pelo Plano elaborado, ressaltando que sua implementação representaria importante avanço para a Empresa. Destacou, em especial, a relevância da retomada e do fortalecimento dos mecanismos de apoio cultural, especialmente como forma de ampliar oportunidades para artistas e produtores locais.

Em relação à redução dos custos operacionais, o Conselheiro informou possuir sugestão adicional relacionada à redução das despesas da Empresa, especialmente no que se refere ao consumo de energia elétrica, iniciando sua exposição sobre o tema.

O Sr. Celso Júnior sugeriu a avaliação de alternativas voltadas à redução dos custos operacionais, especialmente daqueles relacionados ao consumo de energia elétrica, mencionando a possibilidade de desenvolvimento de projeto ou parceria para utilização de energia solar. Em resposta, foi informado pelo Presidente Ike que já vinha avaliando essa possibilidade, paralelamente às providências relacionadas à regularização do terreno da Empresa, ressaltando-se que a estratégia de redução de custos e ampliação de receitas tem como finalidade possibilitar o reinvestimento de recursos na manutenção, modernização e qualificação dos equipamentos da Empresa. Foram apresentados, ainda, exemplos de negociações e parcerias em andamento, incluindo a obtenção de economia com a aquisição de insumos, a otimização de equipes em transmissões e a articulação com outras emissoras e parceiros para compartilhamento de custos e ampliação do alcance da programação.

Foi destacado que tais iniciativas estão alinhadas à estratégia de atuação integrada da Empresa, compreendendo a Rede Minas, a Rádio Inconfidência e as plataformas digitais como integrantes de um mesmo grupo de comunicação, com vistas ao aproveitamento de suas potencialidades e à ampliação da presença da EMC no interior do Estado.

Na continuidade, a Diretora de Marketing esclareceu acerca das iniciativas relacionadas ao **apoio cultural**, tendo sido informado que já existe política diferenciada voltada aos pequenos produtores, com condições comerciais específicas e possibilidade de flexibilização das negociações, observados os limites e critérios aplicáveis. Também foram discutidas ações relacionadas à celebração dos **90 anos da Rádio Inconfidência**, incluindo projetos especiais, eventos e outras iniciativas a serem desenvolvidas após o período de vedação eleitoral.

Retomando suas considerações sobre o Plano de Negócios, o Presidente do Conselho ressaltou a importância da implementação de metodologia Matriz SWOT que permita a **análise dos custos por produto**, de modo a subsidiar a tomada de decisões gerenciais e editoriais. Sugeriu que fosse estabelecido prazo para a definição e implementação dessa metodologia, bem como a identificação de responsável pela iniciativa.

Também foi abordada a necessidade de definição de metodologia clara para mensuração da

denominada **despesa evitada**, decorrente das parcerias realizadas pela Empresa, com a devida diferenciação de seu tratamento para fins gerenciais e contábeis, evitando-se interpretações ou classificações inadequadas. Foi sugerida, ainda, a realização de avaliação financeira das iniciativas previstas no Plano de Negócios, contemplando, sempre que possível, estimativas dos custos de implementação e dos recursos necessários para a consecução das metas.

O Presidente Gustavo observou, igualmente, que algumas metas ou objetivos mencionados ao longo do documento poderiam ser apresentados de forma mais explícita e mensurável, citando como exemplo a intenção de alcançar os **853 municípios mineiros**, com indicação das ações necessárias, dos responsáveis e dos respectivos prazos. Fez considerações semelhantes em relação ao **Minasplay**, sugerindo a inclusão de elementos e indicadores que permitam mensurar, de forma mais objetiva, o crescimento da plataforma, tais como usuários ativos, taxa de retenção e expectativas de receita.

Por fim, foram destacadas como temas que mereceriam maior aprofundamento no documento a **Inteligência Artificial** e a **TV 3.0**, em razão de sua relevância para o futuro da comunicação e para o desenvolvimento tecnológico da Empresa. Em resposta, o Presidente Ike informou que em reunião de Diretoria já havia iniciado discussões sobre os temas e instituído grupo de trabalho para acompanhamento e estudo simultâneo da Inteligência Artificial e da TV 3.0, reconhecendo-se, contudo, a conveniência de que tais iniciativas e discussões fossem explicitadas no Plano de Negócios.

Ainda no âmbito das discussões sobre as plataformas digitais, foi questionada, pelo Conselheiro Celso Júnior, a estratégia de organização dos canais da Rede Minas no YouTube. Em resposta, Daniel Vilela esclareceu que a manutenção de canais segmentados decorre de estratégia relacionada aos diferentes nichos e editorias atendidos pela programação, não sendo considerada, naquele momento, recomendável a centralização de todos os conteúdos em um único canal. Informou-se, adicionalmente, que o Portal de Notícias da Empresa se encontrava em processo de reformulação, com previsão de retomada, após o período de vedação eleitoral, sob nova configuração, identidade e layout.

ENCAMINHAMENTO, DELIBERAÇÃO E ENCERRAMENTO:

Após as discussões, considerando a quantidade e a relevância das sugestões apresentadas, o Presidente propôs que o **Plano de Negócios não fosse submetido à aprovação naquela reunião**, a fim de que a Diretoria promovesse os ajustes, complementações e aperfeiçoamentos decorrentes das manifestações dos Conselheiros.

A proposta foi acolhida pelos presentes, ficando definido que a versão revisada do Plano de Negócios seria encaminhada aos membros do Conselho de Administração para apreciação e posterior deliberação na próxima reunião do Colegiado, prevista para o dia **14 de setembro**.

Nada mais havendo a tratar, foram reiterados os cumprimentos à equipe responsável pela elaboração do documento, destacando-se o esforço empreendido, a qualidade do trabalho apresentado e a relevância do direcionamento estratégico proposto para a Empresa. Em seguida, o Presidente declarou encerrada a reunião, agradecendo a participação de todos.



Documento assinado eletronicamente por **BRUNO PRATES CARDIERI**, Usuário Externo, em 03/09/2026, às 17:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017](#).



Documento assinado eletronicamente por **Erick Serrat Magnani Alves, Assessor (a)**, em 03/09/2026, às 17:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017](#).



Documento assinado eletronicamente por **Andreza Gischewski Costa, Conselheira**, em 03/09/2026, às 18:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017](#).



Documento assinado eletronicamente por **Gustavo Batista de Medeiros, Chefe de Gabinete**, em 04/09/2026, às 09:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017](#).



Documento assinado eletronicamente por **Celso Guimarães Ferreira Junior, Empregado Público**, em 04/09/2026, às 11:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.mg.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **147642902** e o código CRC **5E7FD535**.

Referência: Processo nº 3150.01.0000011/2025-80

SEI nº 147642902