www.netjen.com.br
ISSN 2595-8410
Sábado a segunda-feira,
12 a 14 de julho
de 2025
Ano XXI - Nº 5.377

Empresas & Negócios

Negócios de impacto e soluções inovadoras

Estão abertas as inscrições para a 7ª edição do Prêmio José Eduardo Ermírio de Moraes – Empreendedorismo que Transforma. Com o objetivo de promover o protagonismo empreendedor e reconhecer projetos que aliam inovação, impacto social e responsabilidade, serão distribuídos até R$ 200 mil em premiações nesta edição (https://gust.com/accelerators/pjeem-premio-jose-eduardo-ermirio-de-moraes/).

studioroman_CANVA



PONTOS DE ATENÇÃO!

'VALE TUDO' NA SUCESSÃO FAMILIAR DE UMA EMPRESA? NEM TUDO!

Leia na página 8

Não é sobre falar mais alto, é sobre ouvir melhor

Em um mundo onde algoritmos pretendem nos conhecer melhor do que nós mesmos, por que ainda nos sentimos tão desconectados?

Divulgação



Rui Piranda

Vivemos a era dos vídeos curtos, das trends efêmeras, das mensagens moldadas para "personas" e do uso frio, muitas vezes automático, da inteligência artificial. Temos mais ferramentas do que nunca, mas diálogo verdadeiro com as pessoas continua a ser um desafio. E eu não estou criticando a tecnologia. Muito pelo contrário: as marcas podem se beneficiar imensamente se souberem aliar os recursos tecnológicos à conexão humana.

É a associação com a nossa visão holística, criatividade e escuta do indivíduo que faz com que a ferramenta seja aplicada de forma proveitosa.

A tecnologia, quando bem aplicada, é uma grande aliada para aprofundar o entendimento sobre o público, melhorar o diálogo com clientes e personalizar a experiência. Ela nos permite integrar dados, mapear comportamentos, antecipar necessidades. Mas deve ser meio, não fim. Seu valor está em potencializar a escuta, não em substituí-la.

O publicitário vai se aprofundar ainda mais na sua principal função: ser o curador da comunicação das marcas, alguém capaz de integrar tecnologia, dados e equipes humanas em torno de um propósito comum. Sim, vamos continuar a criar campanhas mas o sucesso virá com a formação de relações reais, em meio a todo esse excesso de estímulos. Escutar o outro ganha novas nuances em um cenário onde temos 6 segundos para um outdoor e 1,7 segundo para ganhar a atenção de alguém no digital. O diferencial será ir a contramão e não pautar a comunicação de forma apenas momentânea, mas sim realmente ligada

> "A comunidade se tornou uma das estratégias mais poderosas da comunicação moderna justamente por isso: ela vai além da propaganda. Cria conexão.

à identidade da marca. Aquilo que nos conecta com quem se aproxima de nós.

No meu dia a dia em agência, isso já se reflete em ações concretas: buscamos centralizar informações em banco de dados e investimos em personalização contínua da comunicação. E a IA está cada vez mais presente em tudo isso. Mas a tecnologia entra como ferramenta para melhorar o relacionamento, não como atalho. Mas o maior desafio, repito, está em aprimorar nossa escuta e, com isso, nos aprofundar no que pode fazer diferença na compreensão e na relação com o outro. E isso deveria marcar a vida de todos, de todas as áreas e carreiras.

A questão da escuta é tão decisiva no nosso tempo que está na pauta da próxima Bienal de São Paulo. Através da arte a 36a Bienal pretende explicitar que a escuta constrói pontes que nos conectam. A curadoria dá voz a artistas indígenas, afrodescendentes e de diversas origens, apontando para uma nova forma de criar sentido: coletiva, plural e acessível. Quem me conhece, sabe que acredito que a arte é a mais poderosa ferramenta de comunicação. Ela nos conecta através do tempo, culturas, povos e… indivíduos. Inspirados nela podemos cumprir nosso papel e trazer essa força para o dia a dia.

Sua marca se torna mais valiosa quando deixa de ser vitrine e passa a ser um convite ao diálogo. Quando entende que seu papel não é "apenas" entregar mensagens, mas criar espaços onde as pessoas queiram pertencer.

Num cenário saturado de estímulos, vencer não é gritar mais alto. É ouvir melhor. A comunidade se tornou uma das estratégias mais poderosas da comunicação moderna justamente por isso: ela vai além da propaganda. Cria conexão. Marcas que entendem isso constroem espaços seguros, significativos e duradouros. E, nesses espaços, transformam seguidores em aliados.

As marcas que existirão amanhã são aquelas que entendem isso. A tecnologia não substitui o encontro humano, mas pode ser um artifício poderoso para que essa conexão aconteça. O que conecta, no fim, é o afeto, a conversa, a escuta.

(Fonte: Rui Piranda, sócio-fundador da ForALL).

Reuniões mais inteligentes e menos frequentes

As reuniões online continuam sendo uma parte essencial da colaboração em equipe. É nelas que ideias ganham forma, decisões são debatidas e os caminhos se alinham (ou não).

Super taxa dos Estados Unidos sobre exportações brasileiras

O presente artigo tem como objetivo oferecer uma análise atualizada, sobre as consequências para o Governo, Consumidores e Contribuintes.

Investir nos EUA ainda é possível – e rentável

No dia 9 de julho de 2025, Trump anunciou tarifas de 50 % sobre todos os produtos importados do Brasil para os EUA. As tarifas entrarão em vigor em 1° de agosto.

Portabilidade de crédito é a próxima revolução do Open Finance

Nos últimos anos, o Brasil tem vivenciado uma onda de inovações tecnológicas que estão transformando profundamente o ecossistema financeiro. Entre elas, está o Open Finance, modelo que desponta como catalisador estratégico de transformações, capaz de revolucionar a forma como os brasileiros acessam produtos e serviços financeiros - especialmente o crédito.

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

Negócios em Pauta

Divulgação/AGC 3



AGC reúne grandes nomes do empreendedorismo

A segunda edição presencial do AGC — Atomic Growth Club — reuniu empresários de todo o Brasil nos dias 10 e 11 de julho, em Alphaville, São Paulo. O evento, promovido e conduzido por Filipe Bento, CEO do Atomic Group, destacou-se como um encontro exclusivo voltado para empresários em busca de crescimento estruturado e exponencial. Durante os dois dias, os participantes vivenciaram imersões práticas com foco especial na ocupação de "espaços vazios" de mercado e micro-ecossistemas— conceito central apresentado por Bento, que mostrou como o mercado está sendo moldado e quais novas formas de relações e negócios serão vivenciandos nos próximos anos. O evento contou ainda com palestras de nomes de peso como Léo Toledo, Conrado Adolpho e Arthur Aguiar, que compartilharam insights sobre estratégia, marketing e construção de autoridade.

Leia a coluna completa na página 3

News@TI

AI/HUB de Economia & Clima



Pesquisadores de São Paulo já podem se inscrever no Prêmio iCS de Economia & Clima

@Estudos científicos que analisem os impactos das mudanças climáticas sobre a economia brasileira poderão concorrer ao Prêmio iCS de Economia & Clima - Edição 2025, cujas inscrições estão abertas até 8 agosto. A primeira edição do Prêmio faz parte das iniciativas do HUB de Economia & Clima, entidade criada para estimular a produção de conhecimento científico e fortalecer a conexão entre ciência, políticas públicas e estratégias de desenvolvimento sustentável. Prêmio e HUB integram as ações apoiadas pelo Instituto Clima e Sociedade (iCS), organização filantrópica que dá suporte a projetos voltados ao enfrentamento da crise climática em todo o território brasileiro. Atuando como elo entre financiadores nacionais e internacionais e iniciativas locais, o iCS busca ampliar a ambição climática do país, promovendo inovação, investimentos e benefícios sociais e ambientais de longo prazo (https://tinyurl.com/regras-premio-ics).

Leia a coluna completa na página 2

Literatura

Livros em Revista

Por Ralph Peter



Leia na página 4

OPINIÃO

Como superar os desafios de inovação no setor de energia?

Alexandre Pierro (*)

O setor de energia se encontra em um momento de inflexão. Por um lado, impulsionado, cada vez mais, por uma demanda sustentável, segura e eficiente.

Mas, por outro, ainda enfrentando obstáculos que dificultam essa materialização – indo desde empecilhos regulatórios, à falta de uma verdadeira cultura inovadora nessas empresas que impulsione esse movimento. Diante deste gap nítido entre a visão e realidade, apenas uma mudança cultural profunda pautada em uma governança robusta poderá propor caminhos estratégicos para essas metas, pavimentando um futuro energético bem mais resiliente e inovador.

Em 2024, dados divulgados pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) identificaram que o Brasil consumiu 3,9% mais energia elétrica do que em 2023, ultrapassando, pela primeira vez, a marca de 70 mil megawatts (MW) médios. Para este ano, as expectativas, segundo o Ministério de Minas e Energia (MME), são de um cenário de maior crescimento neste consumo e mudanças significativas nos preços do petróleo, aspectos que influenciam, diretamente, o planejamento estratégico dessas empresas para que atendam essa demanda mantendo a preservação ambiental.

A própria ENEL, nesse sentido, obriga as empresas nacionais deste setor que direcionem 1% de seu faturamento do ano anterior em iniciativas de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), como parte do programa da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), que responde à Lei 9.991/2000. A ideia é, justamente, financiar o desenvolvimento de tecnologias, processos, equipamentos e produtos inovadores que contribuam para uma sociedade mais moderna, sustentável, com maior qualidade nos serviços prestados e com responsabilidade social.

Porém, em muitos casos, essa obrigação faz com que muitas empresas direcionem esse dinheiro de forma equivocada, em projetos que não vão para frente nem geram qualquer tipo de valor frente a esse objetivo, tomando apenas tempo e recursos que não agregam em nada positivo. Resultados, esses, que estão diretamente ligados à falta de uma verdadeira governança de inovação incorporada no mindset corporativo que direcione essas decisões em planejamentos mais assertivos e benéficos.

Ideias brilhantes, que contribuam com o desenvolvimento de soluções financeiramente eficazes e que também sustentem a preservação do ecossistema, podem surgir de diversas formas, assim como serem aplicadas através de diferentes metodologias. Mas, se não houver nenhuma sistemática por trás deste processo de testagem, experimentação e validação, as chances de se frustrarem com essas propostas serão, certamente, maiores.

E, é justamente aqui que a governança da inovação no setor de energia entra, sendo crucial para transformar essas ideias em resultados sustentáveis. Ela estabelece a estrutura e processos necessários para gerenciar o ciclo de vida da inovação e sua execução, conduzindo de forma cadenciada para que cada etapa percorrida atinja o resultado esperado e otimizando, com isso, o tempo e dinheiro investidos.

Isso inclui, na prática, uma série de cuidados que influenciam, diretamente, nessa conquista: ter um bom funil de inovação que filtre as propostas que tendem a atingir as metas esperadas; estabelecer uma gestão de riscos que considere potenciais prejuízos ao negócio; prezar pela capacitação dos times para que se qualifiquem em suas tarefas e, acima de tudo, realizar um amplo mapeamento de mercado, identificando quais tendências ou oportunidades fazem sentido ou não para sua realidade e objetivos.

Essa estruturação é o que contribuirá para que toda iniciativa adotada internamente se mantenha alinhada às expectativas de cada empresa e, ao mesmo tempo, às demandas do mercado, definindo uma visão mais clara a longo prazo do que pretendem conquistar e quais soluções serão necessárias para percorrer essa trajetória – tendo uma maior estratégica na alocação dos recursos junto a planos de contingência em casos de desafios inesperados, para que não se prejudiquem ao longo do caminho.

A cada ano, o crescimento econômico internacional, as intensas ondas de calor impulsionadas pelas mudanças climáticas e o próprio cenário macroeconômico exigirão, cada vez mais, a adoção de energias mais renováveis e limpas. E, a melhor forma de permanecer em aderência a esse cenário, sem que qualquer imprevisto macroeconômico impeça este sucesso, será através desta governança de inovação que oriente nas ações que mais façam sentido para cada empresa, para que saibam não apenas aonde querem chegar, mas também o que devem fazer para isso.

Ela será a grande capitã que comandará todos os elementos necessários para que as ideias inovadoras no setor de energia não fiquem apenas no papel, mas se transformem em soluções concretas que contribuam para um futuro mais sustentável, gerando valor tanto para a empresa quanto para a sociedade e o meio ambiente.

(*) Mestre em gestão e engenharia da inovação, engenheiro mecânico, bacharel em física e especialista de gestão da PALAS, consultoria pioneira na implementação da ISO de inovação na América Latina.

"Shadow IT", a tecnologia invisível que desafia a segurança cibernética

A expressão Shadow IT designa o uso de hardware, software, serviços em nuvem e aplicativos não verificados e aprovados pela área de tecnologia da informação de uma determinada organização.

ivaldo José Breternitz (*)

Guiyuan_CANVA



Esses recursos são frequentemente adotados por funcionários de áreas usuárias em busca de agilidade ou praticidade, muitas vezes pretendendo contornar processos lentos, restrições técnicas ou políticas rígidas impostas pelas equipes de TI.

Esse comportamento tem se tornado comum em ambientes corporativos modernos, impulsionado principalmente pela popularização de ferramentas acessíveis como Google Drive, WhatsApp, Dropbox, serviços de videoconferência alternativos etc.

No entanto, ao agir fora dos canais oficiais, os usuários de *Shadow IT* geram problemas de segurança, aumentando significativamente os riscos de vazamento de dados, violações de conformidade e brechas para ataques cibernéticos.

De acordo a Gartner, cerca de 30% dos ataques bem-sucedidos contra empresas têm origem em aplicações *Shadow*, ou seja, ferramentas não supervisionadas pelo setor de TI. O problema é agravado pelo trabalho remoto ou híbrido, que ampliaram a autonomia dos colaboradores na escolha de plataformas de comunicação e armazenamento.

Administrar *Shadow IT* exige equilíbrio entre segurança e produtividade. Especialistas apontam que a solução não está apenas na proibição e na vigilância rígida, mas na criação de políticas mais flexíveis e transparentes, que envolvam os usuários nas decisões sobre as ferramentas a serem adotadas. O diálogo entre as áreas da organização e a oferta de alternativas aprovadas, com usabilidade adequada, são estratégias mais eficazes do que a simples proibição.

Ferramentas de monitoramento de tráfego de rede, inteligência artificial e auditorias regulares ajudam a identificar práticas de *Shadow IT* e apontam tendências de uso que podem, inclusive, guiar a atualização da própria infraestrutura oficial da organização. Afinal, em muitos casos, a adoção de *Shadow IT* revela falhas na estrutura corporativa de sistemas, deficiências de treinamento ou a necessidade de modernização.

Embora não seja possível eliminar completamente o uso de tecnologia não autorizada, é essencial tratá-lo como um fenômeno estratégico e não apenas como uma violação de normas.

Reconhecer os motivos pelos quais *Shadow IT* vem sendo adotada na organização é o primeiro passo para transformar os riscos latentes em oportunidades de inovação e melhoria contínua.

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor e consultor – vjnitz@gmail.com.

O futuro do software está na colaboração com a IA

Durante décadas, o domínio sobre linguagens, frameworks e bibliotecas era o centro gravitacional das discussões técnicas e das decisões de negócio. No entanto, o estudo da McKinsey prevê que a inteligência artificial (IA) poderá automatizar até 30% das tarefas de codificação até 2030, liberando desenvolvedores para se concentrarem em estratégia e inovação. Com isso, a emergência da IA generativa, capaz de produzir, revisar e refatorar código com velocidade inédita está sendo redefinida, e o código-fonte, pela primeira vez em décadas, está passando a ser uma construção homem+máquina. A IA torna a escrita e a reescrita de código tarefas mais colaborativas, permitindo que códigos mal estruturados sejam corrigidos rapidamente e soluções legadas sejam substituídas a custos reduzidos.

Nesse contexto, o verdadeiro desafio que a automação não resolve está em alcançar clareza sobre o que deve ser construído e por quê, tornando a capacidade de conceber soluções originais, escaláveis e alinhadas aos problemas certos a nova barreira de entrada no desenvolvimento de software. Em muitos casos, refazer um sistema do zero pode ser mais econômico do que mantê-lo, o que reforça que o diferencial competitivo passa a estar mais no desenho estratégico daquilo que será executado. Empresas como a Netflix exemplificam isso com sua arquitetura de microserviços, que permite escalabilidade global e colaboração paralela de times, demonstrando que construir software de valor hoje envolve modelar domínios complexos, antecipar impactos e proteger o sistema contra a entropia.

Divulgação



Fabio Seixas

No desenvolvimento moderno, a arquitetura vai além de criar camadas ou formalizar processos, pois se trata de organizar a complexidade, estruturar o trabalho de múltiplos times para evitar conflitos e garantir que o crescimento do produto não resulte em caos. Essa é uma abordagem que empresas inovadoras já adotam ao posicionar engenheiros-arquitetos ao lado de líderes de produto, stakeholders de negócio e designers de experiência. Nesse cenário, o bom arquiteto, não se limita a escolher entre microserviços ou monólitos, mas compreende os trade-offs de cada decisão, orienta o negócio com base neles, define para quem o sistema será construído, considera as restrições do contexto e cria soluções que resistem ao tempo.

Essa camada de decisão, que conecta problema, contexto e impacto, permanece essencialmente humana e representa o verdadeiro valor do software no presente e no futuro próximo, onde o sucesso de um produto não é definido somente pelo código, mas também pela intenção que guia sua criação, pela arquitetura que sustenta sua evolução e pela inovação que diferencia sua proposta. Estamos em um ponto de inflexão, onde as empresas que permanecerão competitivas não serão aquelas com os programadores mais rápidos, mas as que contarem com pensadores lúcidos e capazes de projetar respostas sólidas antes mesmo de uma linha de código ser escrita. Com a IA assumindo parte da execução, o código tornou-se mais acessível, e o software de verdade não é aquele que simplesmente roda, mas o que resolve problemas reais, dependendo, mais do que nunca, da ideia que orienta o processo.

(Fonte: Fabio Seixas é Fundador e CEO da Softo, uma software house que introduziu o conceito de DevTeam as a Service).

News @TI

ricardosouza@netjen.com.br

Otimizar trabalho e economizar horas

@A Positivo S+ conta com a WIT™, uma plataforma que atua como uma engrenagem invisível por trás das operações, integrando orquestração de eventos, predição e gestão inteligente de dados. A plataforma tem transformado a operação corporativa de ambientes críticos - problemas que acontecem em áreas de TI.

Empresas & Negócios **José Hamilton Mancuso (1936/2017)** **Laurinda Machado Lobato (1941-2021)** Responsável: **Lilian Mancuso**

Editorias
Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); *Ciência/Tecnologia:* 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: Claudia Lazzarotto, Eduardo Moisés, Geraldo Nunes e Heródoto Barbeiro.

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.

Setor de serviços cresce 0,1% em maio e atinge recorde da série

O setor de serviços – que reúne atividades como transporte, turismo, restaurantes, salão de beleza e tecnologia da informação – cresceu 0,1% na passagem de abril para maio

Além de representar o quarto mês seguido de alta, o resultado faz o segmento atingir novamente o ponto mais alto da série histórica, igualando o patamar de outubro de 2024. Os dados fazem parte da Pesquisa Mensal de Serviços, divulgada na sexta-feira (11) pelo IBGE.



O resultado de maio representa crescimento de 3,6% em relação a maio de 2024 e de 3% no acumulado de 12 meses. O setor está 17,5% acima do nível pré-pandemia da Covid-19 (fevereiro de 2020). Desde junho de 2021 o segmento supera o patamar pré-pandemia. Os serviços são a atividade que mais emprega na economia. Nos quatro meses de altas seguidas, as atividades acumularam alta de 1,6%. Neste ano, o melhor resultado foi de fevereiro, com expansão de 0,9% ante janeiro.

De acordo com o analista da pesquisa, Rodrigo Lobo, o principal impacto – mais peso para alta – veio de serviços profissionais e administrativos, que incluem empresas que atuam com agenciamento de espaços de publicidade; serviços de engenharia; e intermediação de negócios em geral por meio de aplicativos ou plataformas de comércio eletrônico. O pesquisador aponta ainda efeitos do mercado de trabalho aquecido. "Quanto maior a massa salarial e menor o nível de desemprego, essas variáveis colaboram para o aumento de consumo, sejam bens ou serviços", explica.

O IBGE divulgou, também, o índice de atividades turísticas (Iatur), que recuou 0,7% na passagem de abril para maio (com ajuste sazonal para não sofrer distorções causadas pelo calendário), após ter avançado 3,2% em abril. Na comparação de maio de 2025 com maio de 2024, o índice apresentou expansão de 9,5%, influenciado por avanços de transporte aéreo de passageiros; hotéis; serviços de bufê; e serviços de reservas relacionados a hospedagens. Em 12 meses, o crescimento acumulado é de 6%.

O turismo no país figura 12,4% acima do patamar pré-pandemia e 1,1% abaixo do ponto mais alto da série histórica, alcançado em dezembro de 2024. O índice de atividades turísticas agrupa dados de 22 das 166 atividades consultadas pela Pesquisa Mensal de serviços. São informações referentes a hotéis, agências de viagens e transporte aéreo de passageiros, entre outros (ABr).

Governo cria IPI Verde e zera imposto para carros sustentáveis

Veículos compactos produzidos no Brasil e com alta eficiência ambiental terão impostos de fabricação zerados. É o que prevê um decreto assinado pelo presidente Lula na quinta-feira (10). A medida integra o Programa Nacional de Mobilidade Verde e Inovação (Mover), lançado no ano passado, que visa à descarbonização da frota automotiva do país, por meio de incentivos fiscais, especialmente em relação às alíquotas do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI).

Para ter direito ao IPI zero, o carro sustentável deve atender a quatro requisitos: emitir menos de 83 gramas de gás carbônico (CO_2) por quilômetro, conter mais de 80% de materiais recicláveis, ser fabricado no Brasil (etapas como soldagem, pintura, fabricação do motor e montagem), se enquadrar em uma das categorias de carro compacto (veículo de entrada das marcas).

O lançamento da iniciativa ocorreu durante uma cerimônia, no Palácio do Planalto, com a participação do vice-presidente e ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Geraldo Alckmin, além de ministros, parlamentares e representantes do setor automotivo do país. O decreto assinado por Lula redefine a tabela do IPI, construída como um mecanismo de soma zero, em relação ao total de carros vendidos no Brasil. Com validade até dezembro de 2026, o decreto antecede os efeitos da reforma tributária, informou o Planalto (ABr).

INSS começa a receber adesões a restituição de descontos ilegais

Aposentados e pensionistas do INSS vítimas dos descontos ilegais de mensalidades associativas já podem aderir ao acordo de ressarcimento proposto pelo governo federal.

A adesão ao plano de ressarcimento começou na sexta-feira (11) para os beneficiários que já contestaram os descontos não autorizados feitos em seus benefícios previdenciários entre março de 2020 e março de 2025 e que não obtiveram resposta das entidades associativas. E é necessária para quem desejar receber a restituição dos valores a que tem direito, e uma única parcela e corrigidos pelo IPCA, sem ter que recorrer à Justiça.

A adesão pode ser feita por intermédio do aplicativo Meu INSS ou presencialmente, nas agências dos Correios. No aplicativo, o interessado deve acessar a aba "Consultar Pedidos", clicar no item "Cumprir Exigência", assinalar a opção "Aceito Receber", localizada no fim da página e, então, clicar em "Enviar". Não é necessário enviar nenhum documento além dos já apresentados.

Nenhum valor será cobrado do segurado, que receberá o valor devido automaticamente, na mesma conta bancária na qual recebe seu benefício previdenciário. Os primeiros pagamentos serão liberados no próximo dia 24. A partir daí, o cronograma de ressarcimento prevê pagamentos diários, em lotes de até 100 mil pessoas, até que todos os casos sejam concluídos. O pagamento seguirá a ordem cronológica da adesão ao acordo, ou seja, aqueles que aderirem primeiro ao acordo vão receber primeiro (ABr).

Engajamento em vendas ganha novo fôlego com gamificação

Raul Macedo (*)

As formas tradicionais de engajamento em equipes de vendas vêm perdendo eficácia diante das novas dinâmicas do ambiente corporativo. Ao contrário dos modelos tradicionais como bônus padronizados, quadros de metas genéricos e discursos motivacionais repetitivos já não sustentam a performance em um mercado cada vez mais exigente. Dessa forma, a gamificação se consolida como uma abordagem capaz de redesenhar a lógica de incentivo e transformar a maneira como metas são percebidas e perseguidas pelas equipes.

A aplicação de mecânicas inspiradas em jogos, como rankings, trilhas de desafios e recompensas simbólicas ou materiais, não tem o objetivo de suavizar o esforço, mas de ativar os sistemas de motivação que regem o comportamento humano. Essa estrutura conversa diretamente com a forma como o cérebro lida com metas, foco e prazer. Segundo o Valor Econômico, empresas que adotaram práticas gamificadas observaram melhorias significativas na produtividade e no envolvimento das equipes, especialmente em processos de treinamento.

Esses resultados se tornam ainda mais compreensíveis quando se considera o repertório cultural do público brasileiro. A Pesquisa Game Brasil 2024 aponta que 73,9% da população joga algum tipo de jogo digital e 85,4% vê os games como uma das principais formas de entretenimento. Essa familiaridade com a lógica dos jogos torna a transição para experiências gamificadas nas empresas mais natural e eficaz. Ao transformar metas em desafios com marcos visíveis e recompensas desejáveis, cria-se um ambiente mais instigante, onde o desempenho é estimulado não pela obrigação, mas pela experiência.

A eficácia dessa estratégia tem explicações que vão além da observação comportamental. A neurociência mostra que o cérebro é altamente sensível à antecipação de recompensas. Regiões como o núcleo accumbens e o córtex pré-frontal são ativadas sempre que há expectativa positiva, e o neurotransmissor dopamina começa a ser liberado não apenas na conquista, mas já no momento em que a meta é anunciada. Campanhas de incentivo que utilizam essa dinâmica de forma inteligente conseguem engajar as pessoas quase imediatamente.

Esse tipo de engajamento não se restringe à performance individual. Ele afeta diretamente o ambiente de trabalho. Em vez de aumentar a pressão, a gamificação pode reduzir o estresse, tornando os objetivos mais tangíveis e o processo mais previsível. A visualização do progresso, o feedback constante e o senso de evolução pessoal geram mais segurança emocional e favorecem relações de trabalho mais colaborativas. A competição saudável estimula o compartilhamento de boas práticas e reforça o pertencimento ao grupo.

Além disso, a gamificação tem se mostrado especialmente útil para empresas com equipes comerciais distribuídas geograficamente. Por permitir a criação, execução e monitoramento de campanhas de forma centralizada, essa abordagem garante consistência na comunicação, maior controle sobre os resultados e engajamento mais homogêneo entre diferentes regiões. A clareza na condução e a padronização dos critérios tornam o sistema mais justo e eficiente.

A transformação que a gamificação propõe vai além da forma e interfere na cultura. O que antes era visto apenas como estratégia pontual para animar campanhas hoje se revela uma mudança de mentalidade. Incentivar pelo desejo, pela conquista e pelo progresso pessoal mostra-se mais efetivo do que pressionar por metas frias e distantes. Quando o trabalho se aproxima da experiência, e não apenas da obrigação, o desempenho deixa de ser um esforço isolado para se tornar uma consequência do engajamento.

Essa revolução silenciosa está apenas começando, mas já demonstra que, para muitas empresas, vender pode ser uma experiência envolvente. E é justamente essa combinação entre propósito, estratégia e reconhecimento que sustenta resultados consistentes em ambientes corporativos cada vez mais desafiadores.

(*) - É CTO da Applause, atuando na definição estratégica da direção do produto, guiando UX, UI e Tecnologia aos caminhos que melhor atendem o usuário e o negócio.



Negócios em Pauta

lobato@netjen.com.br

A – Quase Meio Século

No mês em que completa 49 anos de operação, o Polo Automotivo Stellantis de Betim tem motivos em dobro para celebrar. Além de quase cinco décadas marcadas por pioneirismo, inovação e protagonismo industrial, a unidade alcançou outro marco histórico: a produção de 18 milhões de veículos, reforçando seu legado de excelência em Minas Gerais e sua posição como referência no setor automotivo brasileiro. O Fiat Fastback Hybrid foi o 'veículo 18 milhões' produzido pela empresa em Betim, reforçando o compromisso com o futuro da mobilidade segura, sustentável e acessível no Brasil e na América do Sul.

B – Índice de Leitura

Goiânia tem hoje o pior índice de leitura do Brasil entre todas as capitais. De acordo com a 6ª edição da pesquisa Retratos da Leitura no Brasil, divulgada em novembro de 2024, apenas 40% dos moradores da capital com mais de cinco anos afirmam ter lido ao menos parte de um livro nos três meses anteriores à pesquisa. O levantamento foi realizado entre abril e julho de 2024. A pesquisa considera leitor quem leu, por inteiro ou em parte, um livro no período de três meses anteriores à entrevista.

C – Vestibular 2026

A Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Uerj) abriu o período de inscrições para o 2º Exame de Qualificação do Vestibular 2026. Os interessados têm até o dia 4 de agosto para se inscrever na página do concurso. Em seguida, devem efetuar o pagamento da taxa de inscrição, no valor de R$90, até 5 de agosto. A prova será aplicada em 31 de agosto. O edital, o conteúdo programático e o calendário completo do Vestibular podem ser acessados em (https://www.vestibular.uerj.br/?page_id=15527).

D – Turismo

Cercada por montanhas, rios e vegetação nativa, Morretes (PR) se consolida como um dos principais destinos de turismo consciente e experiências imersivas ao ar livre no Sul do Brasil. A apenas 68 km de Curitiba, a cidade também é ponto final de uma das viagens ferroviárias mais impressionantes do planeta: o trajeto de trem pela Serra do Mar, operado pela Serra Verde Express. O roteiro foi eleito o 14º melhor passeio de trem do mundo pela Lonely Planet, maior editora de guias de viagem do mundo, que destacou a ferrovia na publicação "Amazing Train Journeys 2025".

E – Inovação e Criatividade

O HackTown, reconhecido como o principal festival de inovação e criatividade da América Latina, chega à sua 9ª edição entre os dias 31 de julho e 3 de agosto, em Santa Rita do Sapucaí (MG). Conhecida como o "Vale da Eletrônica", a cidade se transforma em um grande palco para experiências imersivas que conectam tecnologia, cultura, negócios e impacto social. Com mais de 1000 palestras nacionais e internacionais, 500 empresas e mais de mil atividades, a edição deste ano dará continuidade a debates mais amplos, com perspectivas inovadoras para despertar a criatividade. Saiba mais em: (https://hacktown.com.br/).

F – Formação em Vendas

A Automob, diversificada rede de concessionárias de veículos leves e pesados, anuncia o Oficina de Campeões, seu novo programa de formação em vendas para o setor automotivo, totalmente gratuito e com vagas presenciais em Guarulhos e região. Destinado a pessoas interessadas em iniciar uma carreira na área comercial, o curso oferece 28 horas de conteúdo prático e teórico como fundamentos da profissão, jornada do cliente, técnicas de negociação e prática supervisionada em loja. Mais informações e inscrições: (https://automob.com.br/programa-de-formacao-em-vendas/).

G – Tecnologia entre Escolas

Estão abertas as inscrições para a Maratona Tech 2025, a maior competição de tecnologia entre escolas do Brasil. Gratuito e destinado a instituições públicas e privadas do ensino fundamental (anos finais) e médio, o projeto chega à sua quarta edição com a expectativa de alcançar mais de 300 mil estudantes e envolver mais de 6 mil escolas e tem como o objetivo de promover o acesso à tecnologia, inovação e pensamento computacional de forma prática e divertida. Saiba mais: (https://maratona.tech/).

H – Voos Diários

A partir de 26 de outubro, o Rio de Janeiro passará a contar com voos diários para Dubai operados pela Emirates. A ampliação da rota, que atualmente ocorre cinco vezes por semana, representa um avanço importante na integração direta do Brasil com o Oriente Médio, posicionando o Galeão como um hub estratégico para turismo, negócios e investimentos globais. Os Emirados Árabes Unidos têm demonstrado crescente interesse em investir no Brasil, com planos anunciados de destinar mais de R$ 100 bilhões a setores como infraestrutura, energia, agricultura e defesa.

I – Animadores 2D

Animadores e estudantes de animação podem colaborar com a startup De Criança Para Criança (DCPC). A empresa de tecnologia com foco em criatividade voltada para a educação criou a metodologia Criando Juntos, cujo resultado final são desenhos animados produzidos com histórias e narrações, enviados pelas escolas. Quem trabalha com recorte de imagens, edição de áudio ou animação 2D irá encontrar jobs relativos a essas demandas. O colaborador baixa um desses jobs, trabalha e envia. A remuneração é por pix a cada trabalho completo realizado. Para se candidatar, o interessado deve se inscrever na plataforma studiodcpc.com.

J – Oportunidades

A NAVA anuncia a abertura de mais 130 novas oportunidades de trabalho para profissionais de diferentes níveis de experiência e áreas. As posições estão distribuídas por diversas cidades do país, como São Paulo, Barueri, Campinas, Curitiba, Ponta Grossa, Maringá e Rio de Janeiro. As vagas são em regime de contratação CLT e contam com benefícios como vale-refeição e alimentação, plano de saúde e odontológico, auxílio-creche, convênio farmácia, auxílio para realização de atividades físicas, e benefícios flexíveis que podem incluir auxílio mobilidade, educação, previdência privada, entre outros. Mais informações e os requisitos mínimos para as vagas podem ser encontrados em: (https://atracaodetalentos.totvs.app/carreira/extended).



Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



O Galo e o Ganso

Isabella Andreani – Ingrid Islabão (Ilustr) – Appris – Um história muito interessante que retrata a amizade entre desiguais. O Ganso é um bon vivant que está sempre em paz, nada o perturba. Gosta de fazer amigos, viajar e alimentar suas curiosidades. O Galo, faz o tipo ranzinza. Alguns acontecimentos criaram entre os dois um apertado elo de amizade, propiciando bons e inesquecíveis momentos. Mesmo na despedida, houve um gostoso celebrar. Leitura própria e necessária, para crianças alfabetizadas, e ou para adultos lerem para seus pimpolhos. Ótimo exemplo de fraternidade!



Multinível Raiz: Descubra como quitar dívidas, aumentar sua renda e alcançar liberdade financeira com o poder do multinível

Marcio Angelo – Citadel - Obra com subtítulo aparentemente óbvio, que pretende deixar antever seu conteúdo. O autor, bastante experiente no que tange a mercado e vendas, expõe sua expertise nessas vibrantes páginas. Um neófito sentir-se-á um educando, já um experiente empreendedor, administrador ou investidor, em qualquer nível, irá sentir-se amparado. Suas páginas recheadas por bons conselhos e dicas factíveis, levarão seus leitores a reparar erros, posicionar-se melhor perante desafios cotidianos e, porque não, diante do sucesso. Um verdadeiro manual que poderá levar o leitor ao pleno e tão sonhado êxito. Inspirador!

www.bcctelevision.com.br

Assista ao programa Livros em Revista. Um canal repleto de novidades do universo literário. Entretenimento garantido!

Com apresentação de Ralph Peter.



Repatriação de dados ganha força em meio à alta do dólar e custos ocultos da nuvem

Nos últimos anos, o movimento de migração para a nuvem pública se intensificou, fazendo com que empresas de diferentes portes busquem soluções de infraestrutura para atender às demandas

Lucas Vanzin (*)

Em paralelo a isso, com a cotação do dólar instável e a crescente pressão por previsibilidade desses custos de infraestrutura digital, aumenta o interesse de empresas brasileiras pela repatriação de dados, processo que consiste em migrar informações atualmente hospedadas em nuvens internacionais para data centers locais. Esse movimento representa uma decisão estratégica que busca otimizar custos, garantir governança e aumentar o controle sobre informações, especialmente entre organizações que lidam com grandes volumes de dados e demandam operações mais eficientes.

O modelo de cobrança das principais nuvens globais costuma incluir taxas para a saída de dados, o chamado egress traffic. Enquanto a entrada de informações raramente é tarifada, a movimentação para fora da nuvem, como no caso de transferências entre regiões, backups externos ou entrega ao usuário final, pode gerar custos significativos. Muitas empresas só percebem esse impacto quando a fatura chega, o que dificulta o planejamento financeiro e compromete a previsibilidade de gastos.



alexsl_CANVA

Menos dólar, mais previsibilidade

Repatriar dados significa reduzir a exposição a variações cambiais e abandonar um modelo de cobrança que, muitas vezes, não oferece clareza sobre os custos totais. Além de evitar o sobe e desce do dólar, a estratégia permite cortar despesas recorrentes com infraestrutura estrangeira e minimizar o impacto de tarifas por volume de tráfego de saída.

Organizações que mantêm servidores no exterior enfrentam não apenas os efeitos da instabilidade econômica global, mas também a complexidade de lidar com regulações internacionais. Ao manter os dados em território nacional, as empresas fortalecem sua soberania digital e operam sob as leis e regulamentações locais, o que facilita o cumprimento de normas como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A proximidade jurídica e física contribui para a segurança reforçada, reduzindo a exposição a ameaças cibernéticas e a riscos geopolíticos que podem afetar infraestruturas em outros países.

Mais controle, mais eficiência

A repatriação digital traz ainda benefícios técnicos e operacionais. Com os dados fisicamente mais próximos dos usuários, é possível reduzir a latência e otimizar a performance das aplicações. Isso se reflete em uma experiência mais fluida para clientes e colaboradores, além de facilitar o suporte técnico com parceiros locais.

Outro ponto importante é a flexibilidade no gerenciamento de dados. Com a infraestrutura localizada no país, as empresas podem adaptar mais rapidamente seus sistemas às demandas do mercado, ajustar operações de acordo com suas próprias regras e desenvolver soluções alinhadas aos objetivos estratégicos do negócio.

Como repatriar com segurança

A decisão de repatriar a infraestrutura de dados exige um planejamento estratégico cuidadoso. É preciso mapear as cargas de trabalho, estimar os custos da infraestrutura local e garantir que o ambiente esteja preparado para receber os dados com segurança e continuidade. A escolha de um provedor nacional confiável, que ofereça suporte técnico e ferramentas robustas, é fundamental para a migração bem-sucedida.

Além disso, é importante adotar boas práticas, como compressão e de duplicação de dados, para reduzir o volume transferido durante a migração e, assim, evitar custos desnecessários. Com esse cuidado, a repatriação deixa de ser apenas uma resposta à instabilidade do câmbio e se torna um passo estratégico rumo a uma infraestrutura mais eficiente, resiliente e alinhada às necessidades do negócio.

(*) Co-CEO da EVEO.

GenIA e phygital: quando tecnologia e propósito aceleram a inclusão financeira

Jorge Iglesias (*)

A verdadeira inovação nasce do encontro entre tecnologia e propósito. No setor financeiro, essa combinação tem impulsionado transformações que vão além da digitalização, elas tocam diretamente no desafio de ampliar o acesso, reduzir desigualdades e oferecer experiências mais humanas.

A aplicação da inteligência artificial generativa (GenIA) aliada a soluções phygitais, que unem o melhor dos mundos físico e digital, tem se mostrado uma força catalisadora na promoção da inclusão financeira. Com essas ferramentas, é possível personalizar atendimentos, automatizar processos, reduzir custos e, principalmente, chegar a mais pessoas, com mais eficiência e respeito às suas realidades.

Instituições que operam sob princípios cooperativos têm se destacado nesse cenário. Com presença crescente em diferentes regiões, elas utilizam a GenIA para apoiar processos internos e também criar experiências de atendimento mais próximas e personalizadas. Canais digitais como assistentes virtuais, por exemplo, já acumulam milhões de atendimentos com alta aceitação, reforçando o potencial da IA como um reforço ao atendimento humano, e não como substituto.

O modelo phygital, nesse contexto, representa um avanço importante. Ele permite que a agilidade e personalização dos canais digitais sejam levadas para os espaços físicos, fortalecendo a confiança e garantindo que o relacionamento continue humano, mesmo em ambientes altamente tecnológicos. Essa é uma das chaves para o empoderamento financeiro real, especialmente em regiões onde a tecnologia ainda precisa vencer barreiras como a desconfiança digital, a falta de educação financeira, o custo de transações e a ausência de histórico de crédito.

A expansão de modelos com base em valores como transparência, simplicidade, educação digital e ética no uso de dados é fundamental para que essa jornada siga sendo inclusiva. Não basta oferecer tecnologia: é preciso formar, explicar, acolher. A confiança digital se constrói com tempo, escuta e compromisso, e isso vale para qualquer inovação.

O futuro aponta para o uso crescente de modelos preditivos, assistentes inteligentes e experiências omnichannel. Mas o sucesso estará sempre ligado à forma como essas soluções são colocadas a serviço das pessoas. Porque a melhor tecnologia não é a mais complexa, e sim a que funciona, transforma e respeita.

Ao integrar o físico e o digital com empatia e clareza de propósito, o setor financeiro tem a chance de redefinir sua relevância social, contribuindo para um cenário onde incluir não seja exceção, mas regra.

(*) CEO da Topaz, uma das maiores empresas de tecnologia especializada em soluções financeiras digitais do mundo e parte do grupo Stefanini.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
33º Subdistrito - Alto da Mooca
Ilzete Verderamo Marques - Oficial

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

O pretendente: **RENAN ALENCAR DORES,** estado civil solteiro, filho de Rinaldo Alencar Dores e de Elaine Martinez Alencar Dores, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **SARANY AGNES CORRÊA BAHIA,** estado civil solteira, filha de Alvaro dos Santos Bahia e de Marcia Rita Corrêa, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **LEONARDO PAGANI SOCIO,** estado civil solteiro, filho de Carlos Cesar Socio e de Rosa Maria Pagani Socio, residente e domiciliado na Vila Formosa, nesta Capital - São Paulo - SP. A pretendente: **DAYANE SOUZA FERREIRA,** estado civil solteira, filha de Josue Ferreira e de Luciene Souza, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Domingos Antônio Raiol, nº 16, Vila Formosa, nesta Capital - São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Ribeirão Branco, nº 213, casa 05, Alto da Mooca, neste Subdistrito, São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4° do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência do pretendente.

O pretendente: **GABRIEL HYPOLITO,** estado civil solteiro, filho de Antonio Augusto Hypolito e de Eliná Isabel Hypolito, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **MARIANA NADAIS AIDAR,** estado civil solteira, filha de Luis Antonio de Arruda Aidar e de Melba Peres Nadais Aidar, residente e domiciliada na Vila Mariana, nesta Capital - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Rui Martins, nº 77, apto. 171 B, Alto da Mooca, neste Subdistrito, São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Cubatão, nº 1061, apto. 141, Vila Mariana, nesta Capital - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4° do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência da pretendente.

O convivente: **GLAUCO GERALDO BASTOS OLIVA,** estado civil solteiro, filho de Geraldo Benedito Oliva e de Maria das Graças Bastos, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A convivente: **ADRIANA APARECIDA FERRAZ,** estado civil solteira, filha de José Francisco Ferraz Neto e de Maria Aparecida Madureira Ferraz, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

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

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS
15º Subdistrito - Bom Retiro
Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

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

O pretendente: **IRAN CARAÇA DA SILVA,** nascido nesta Capital, Santa Efigênia, SP, no dia 04/12/1997, profissão autônomo, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Genilson Sabino da Silva e de Sandra Caraça. A pretendente: **CAMILA BITENCOURT SAAD,** nascida nesta Capital, Santa Efigênia, SP, no dia 25/06/2000, profissão operadora de caixa, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Josenel Gama Saad e de Fernanda Bitencourt dos 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

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
3º Subdistrito - Penha de França
Dr. Mario Luiz Migotto - Oficial Interino

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

O pretendente: **ERICK ALVES GOUVEIA,** profissão: publicitário, estado civil: solteiro, naturalidade: Teresina, PI, data-nascimento: 19/02/1993, residente e domiciliado na Vila Matilde, São Paulo, SP, filho de Rogério Gomes Gouveia e de Carmem Célia Alves da Cruz Gouveia. A pretendente: **JENIFFER STEPHANIE MENDES DOS SANTOS,** profissão: biomédica, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 19/07/1993, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Elias Mendes dos Santos e de Laudiceia Gomes Alves dos Santos.

O pretendente: **RENATO TADEU ZARDI,** profissão: analista de parcerias, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 26/02/1985, residente e domiciliado no Tatuapé, São Paulo, SP, filho de Nilceu Zardi e de Maria Aparecida Moreira Zardi. A pretendente: **FERNANDA CASTILHO ALONSO,** profissão: bancária, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 09/09/1988, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Fernando Castilho Alonso e de Penha Aparecida Fernandes Castilho.

O pretendente: **FRANCISCO JOSÉ JUNQUEIRA DE ANDRADE,** profissão: marceneiro, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 21/09/1963, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de José de Andrade e de Corina Junqueira de Andrade. A pretendente: **JAILZA DE PINHO SANTOS,** profissão: auxiliar administrativa, estado civil: divorciada, naturalidade: Itagi, BA, data-nascimento: 17/01/1975, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Adevir dos Santos e de Maria Rosa de Pinho.

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

O segredo por trás das indústrias que gastam menos energia e poluem menos

Quando penso na revolução dos processos industriais, não há como ignorar o impacto transformador dos inversores de frequência Altivar Process Modular (APM)

Fábio Amaral (*)

Leung Cho Pan_CANVA



Esses dispositivos controlam a velocidade de motores elétricos trifásicos, ajustando a frequência e a tensão fornecidas ao motor para dominar sua velocidade e potência consumida. Assim, ele garante que o motor trabalhe em diferentes velocidades, sem a necessidade do uso de meios mecânicos, como polias, válvulas e redutores. É um equipamento extremamente útil para todo tipo e tamanho de empresa. Quer mais?

O APM é mais do que um simples controlador de velocidade para motores de alto desempenho. Com potência que pode chegar a 1.000 kW, ele atende a diversos setores industriais, como saneamento, óleo e gás, mineração, alimentos e bebidas e agronegócio.

Sua versatilidade é inquestionável, mas o que realmente o diferencia é a capacidade de se conectar e processar dados em tempo real. Em um mundo onde a agilidade e a precisão na tomada de decisões são fundamentais, essa característica faz toda a diferença.

O APM não apenas otimiza processos, mas também possibilita maior eficiência operacional, reduzindo desperdícios e maximizando resultados. Sem dúvida, ele é um aliado indispensável para empresas que desejam se manter competitivas e preparadas para os desafios da Indústria 4.0.

A integração da tecnologia IoT permite monitorar e analisar dados de forma constante, o que reduz a inatividade e evita perdas financeiras. Já vimos como essa inteligência em tempo real oferece insights valiosos para otimizar processos e melhorar o consumo energético. Essa integração ágil nos sistemas de automação de processos simplifica a operação e garante uma transição suave e sem complicações.

Outro ponto que sempre me impressiona é a capacidade modular do APM. Esse recurso permite que o dispositivo seja ajustado conforme as necessidades específicas de cada aplicação industrial. Essa flexibilidade é fundamental em um cenário onde as demandas industriais mudam rapidamente e exigem soluções personalizadas. Além disso, o selo Green Premium que ele possui reafirma o compromisso com a sustentabilidade, garantindo um impacto ambiental reduzido e reforçando seu papel na construção de um futuro mais verde.

Cada inversor APM é submetido a rigorosos processos de certificação, que asseguram qualidade e confiabilidade. Essa é uma etapa decisiva para garantir que os produtos entreguem o desempenho prometido. Quando combinamos a expertise da Engerey na fabricação de painéis elétricos com a tecnologia de ponta da Schneider Electric, o resultado é uma solução robusta e eficiente.

Este ano, entregamos nosso primeiro painel da nova linha APM, consolidando nossa parceria estratégica com essa renomada multinacional. Como fornecedores homologados, agora produzimos equipamentos com os inovadores inversores de frequência APM, o que nos permite oferecer soluções que vão muito além da automação: trata-se de inovações que promovem eficiência, conectividade e sustentabilidade.

Em resumo, os inversores APM estão transformando o mercado ao ir além da inovação tecnológica. Eles impulsionam a eficiência industrial, fortalecem a conectividade e promovem práticas mais sustentáveis. Com isso, não apenas otimizam a produção, mas também desempenham um papel essencial na preservação do meio ambiente, tornando a indústria mais inteligente e responsável com o futuro do planeta.

(*) Engenheiro eletricista, sócio e diretor da Engerey Painéis Elétricos.

A locomotiva do Brasil e o marketing de influência: uma desconexão que custa caro

Marcelo Prado (*)

A gente fala muito do agronegócio brasileiro como locomotiva do país. E é mesmo. Em 2023, o segmento representou quase um quarto do nosso PIB, gerou um monte de emprego e ainda segurou a barra da balança comercial. É um gigante, um colosso que alimenta o mundo e faz a roda da economia girar. Mas, e aqui entra o meu ponto, tem algo que não encaixa nessa equação de sucesso: a comunicação. Mais especificamente, o marketing de influência.É quase um paradoxo, concorda?

Enquanto o agro puxa o PIB com a força de um trator, a comunicação do setor, especialmente no universo dos influenciadores, parece andar de charrete. A gente vê o mercado de influência borbulhando, movimentando bilhões, com milhões de criadores de conteúdo no Brasil. Marcas de todos os segmentos, das mais diversas, correndo para surfar essa onda, planejando aumentar seus investimentos. E o agro? Ah, o agro… parece que ainda está na beira do rio, observando a correnteza passar.

Falo isso com a propriedade de quem vive o agronegócio por mais de uma década, ajudando a construir a voz de mais de 20 empresas do setor. Vi de perto a modernização, a tecnologia invadindo as porteiras, a força das marcas e dos profissionais que fazem o campo acontecer. Mas a pergunta que não cala é: por que essa potência econômica não se traduz em protagonismo na comunicação?

Por que setores com um impacto infinitamente menor na nossa economia conseguem ditar a pauta, gerar audiência, colecionar seguidores e, no fim das contas, ter mais prestígio na opinião pública?Será que é falta de autoestima? Uma certa timidez em ocupar o espaço que é seu por direito?

O Brasil é o celeiro do mundo, não é só uma frase bonita de efeito. É um fato. Um fato econômico, social, geopolítico. E está na hora do agro abraçar essa verdade, contar suas histórias sem filtro, com orgulho, com estratégia. Porque, enquanto a gente hesita, outros colhem os frutos da visibilidade, da conexão, da influência.

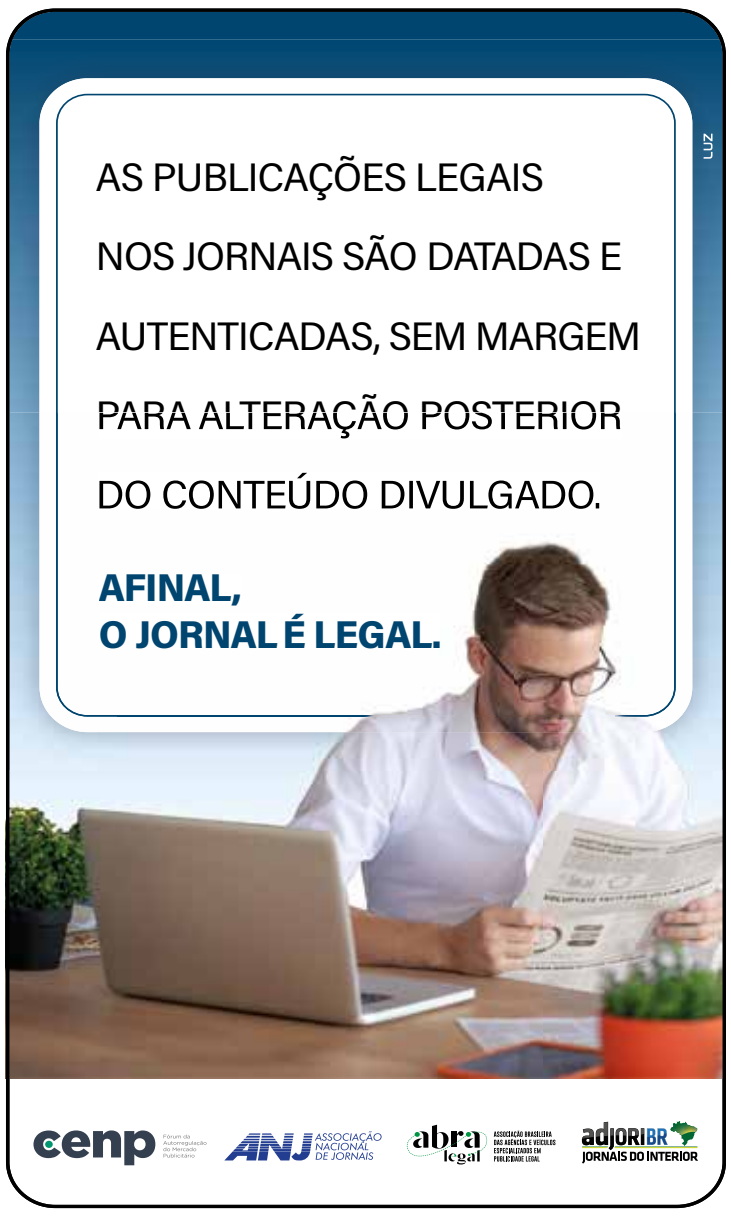
E a ausência de dados concretos sobre o investimento do agro em marketing de influência é um sintoma. Um sintoma claro de que se investe pouco, e o que é pior, se mede menos ainda. É como ter um GPS de última geração no trator, mas usar um mapa de papel para traçar a rota da comunicação.

O digital está lá, presente, mas não na proporção da força que o setor representa. É preciso ser franco: o agro ainda comunica menos do que poderia, e muito menos do que precisa. Em um cenário onde a percepção pública molda decisões, constrói valor e abre portas, o agronegócio brasileiro não pode se dar ao luxo de ficar à margem.

O marketing de influência, quando bem feito, com estratégia, com verdade e com a sensibilidade de quem entende o campo, pode ser a ponte que falta para conectar o agro à sociedade. Investir em influência não é vaidade. É inteligência de negócio. É entender que, além de plantar, colher e exportar, é fundamental comunicar. Comunicar com quem está na lavoura, na cidade, com quem estuda, consome, com quem forma opinião.

O agro já é protagonista da economia. Chegou a hora de ser protagonista também na comunicação e na publicidade. Sem rodeios, sem meias palavras. Com a força que lhe é peculiar. E com a voz que merece ter. E que precisa ser ouvida, e não apenas sentida no bolso. Porque, no fim das contas, a influência é a nova moeda da credibilidade. E o agro tem muito a ganhar com isso. Muito mesmo.

(*) Fundador e CEO da agência Memo.



Edital de Intimação prazo de 30 dias. Processo Nº 0016492-30.2024.8.26.0001 O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 3ª VC. do Foro Regional I - Santana, Estado de SP, Dr(a). Carlos Alexandre Böttcher, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) **JOSE VALTER COSTA**, Brasileiro, RG 06.353.779, CPF 900.726.268-87, que por este Juízo, tramita de uma ação de Cumprimento de sentença, movida **Por Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda**. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, nos termos do artigo 513, §2º, IV do CPC, foi determinada a sua INTIMAÇÃO por EDITAL, para que, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, pague a quantia de R$191.251,25, devidamente atualizada, sob pena de multa de 10% sobre o valor do débito e honorários advocatícios de 10% (artigo 523 e parágrafos, do Código de Processo Civil). Fica ciente, ainda, que nos termos do artigo 525 do Código de Processo Civil, transcorrido o período acima indicado sem o pagamento voluntário, inicia-se o prazo de 15 (quinze) dias úteis para que o executado, independentemente de penhora ou nova intimação, apresente, nos próprios autos, sua impugnação. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, aos 27 de janeiro de 2025.

MEZ 5 Energia S.A.

CNPJ 40.215.231/0001-37 - NIRE 35300573412

Edital de 1ª Convocação para a Assembleia Geral de Debenturistas da 1ª (Primeira) Emissão de Debêntures Simples, não Conversíveis em Ações, em Série Única, da Espécie com Garantia Real e com Garantia Adicional Fidejussória, para Distribuição Pública com Esforços Restritos, da MEZ 5 Energia S.A.

Nos termos do artigo 71 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada e da Cláusula 9 do "*Instrumento Particular de Escritura da 1ª (Primeira) Emissão de Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações, em Série Única, da Espécie com Garantia Real e Com Garantia Adicional Fidejussória, para Distribuição Pública com Esforços Restritos, da MEZ 5 Energia S.A.*", celebrado em 20 de janeiro de 2022, entre MEZ 5 Energia S.A. ("Companhia"), Pentágono S.A. Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários ("Agente Fiduciário"), MEZ T1 Transmissora e Participações S.A. ("MEZ T1") e MEZ Energia Fundo de Investimento em Participações em Infraestrutura (em conjunto, "Fiadores"), conforme aditado ("Escritura de Emissão"), ficam os senhores titulares ("Debenturistas") da 1ª Emissão de Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações, em Série Única, da Espécie com Garantia Real e com Garantia Adicional Fidejussória, para Distribuição Pública com Esforços Restritos, da Companhia ("Debêntures") convocados para reunirem-se em assembleia geral de debenturistas ("Assembleia"), a se realizar em **21 de julho de 2025, às 10h, de forma exclusivamente digital,** através de sistema eletrônico Microsoft Teams, com *link* de acesso a ser encaminhado aos Debenturistas habilitados, e em atenção à Resolução da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 81, de 29 de março de 2022, conforme alterada ("Resolução CVM 81"), a fim de examinar, discutir e deliberar sobre a seguinte Ordem do Dia: (i) Aprovar (a) a concessão de renúncia prévia para a eventual não observância das obrigações previstas na Cláusula 6.1, item "XII", da Escritura de Emissão exclusivamente em razão da contratação, a ser realizada pela Companhia, de empréstimo junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES ("BNDES"), nos termos do "Contrato de Empréstimo nº 24.9.0224.1", celebrado em 30 de dezembro de 2024, entre a Companhia e o BNDES ("Contrato de Financiamento" e "Empréstimo BNDES"), sem que haja a configuração dos Eventos de Vencimento Antecipado (conforme definido na Escritura de Emissão) previstos na referida Cláusula e respectivos itens da Escritura de Emissão; e (b) nos termos da Cláusula 6.1, item "VI" do "*Instrumento Particular de Alienação Fiduciária de Ações em Garantia e Outras Avenças*", celebrado em 20 de janeiro de 2022, entre os Fiadores, o Agente Fiduciário e a Companhia, conforme aditado ("Contrato de Alienação Fiduciária") a contratação, a ser realizada pela Companhia, do Empréstimo BNDES, nos termos do Contrato de Financiamento; e (ii) Autorização para que o Agente Fiduciário e a Companhia pratiquem todos os atos, tomem todas as providências e adotem todas as medidas necessárias à formalização, efetivação e administração das deliberações eventualmente aprovadas na Assembleia. Esclarece-se que as matérias previstas nos itens (i) e (ii) acima da Ordem do Dia dependerão da aprovação de Debenturistas titulares de, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) mais uma das Debêntures em Circulação, em primeira convocação ou em segunda convocação, nos termos das Cláusulas 9.4.1 e 9.4.1.2 da Escritura de Emissão. Termos iniciados por letra maiúscula utilizados neste Edital de Convocação e que não estiverem aqui definidos têm o significado que lhes foi atribuído na Escritura de Emissão. Informações adicionais sobre a Assembleia e as matérias constantes da Ordem do Dia podem ser obtidas junto à Companhia (em sua sede e por meio de seu canal de relacionamento com investidores) e/ou ao Agente Fiduciário (por meio de seu website https://www.pentagonotrustee.com.br). A Assembleia será realizada através do sistema eletrônico Microsoft Teams, com *link* de acesso a ser disponibilizado pela Companhia àqueles Debenturistas que enviarem aos endereços eletrônicos mateus.martelli@mezenergia.com; rebeka.membribes@mezenergia.com; e assembleias@pentagonotrustee.com.br, preferencialmente em até 2 (dois) dias antes da realização da Assembleia, os seguintes documentos: (i) quando pessoa física, documento de identidade; (ii) quando pessoa jurídica, (a) último estatuto social ou contrato social consolidado, devidamente registrado na junta comercial competente; (b) documentos societários que comprovem a representação legal do Debenturista; e (c) documento de identidade válido com foto do representante legal; (iii) quando fundo de investimento, (a) último regulamento consolidado do fundo; (b) estatuto ou contrato social do seu administrador ou gestor, conforme o caso, observada a política de voto do fundo e documentos societários que comprovem os poderes de representação; e (c) documento de identidade válido com foto do representante legal; e (iv) quando for representado por procurador, procuração com poderes específicos para sua representação na Assembleia, obedecidas as condições legais. Nos termos do artigo 26 e seguintes da Resolução CVM 81, será admitido o envio de instrução de voto previamente à realização da Assembleia, bem como a participação e o voto a distância durante a Assembleia por meio do sistema eletrônico ou plataforma "Microsoft Teams". O modelo do documento para instrução de voto a distância e as informações completas estão disponíveis no *website* da Companhia https://mezenergia.com/home-teste/.

São Paulo, 11 de julho de 2025. **MEZ 5 Energia S.A.**

RTDR Participações S.A.

CNPJ/MF nº 09.222.901/0001-00 - NIRE 4230004824-1

Edital de Convocação para Assembleia Geral Extraordinária

Nos termos do artigo 6º, §1º, do Estatuto Social, os acionistas Rogério Rosa Júnior e Rodrigo Rosa convocam os acionistas a se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária da **RTDR Participações S.A.,** inscrita no CNPJ/MF sob o nº 09.222.901/0001-00, com sede na cidade de Balneário Camboriú/SC, na Avenida Brasil, nº 3313, sala 9A-1, CEP 88330-063 ("Companhia"), **a ser realizada de forma exclusivamente digital,** em primeira convocação, **no dia 21 de Julho de 2025, às 14h,** por meio da plataforma digital ("Plataforma Digital"), para deliberarem sobre: **(a)** alteração do Artigo 14 do Estatuto Social da Companhia; **(b)** inclusão do Parágrafo 5º ao Artigo 6º; **(c)** alteração do Artigo 19º do Estatuto Social da Companhia; **(d)** a consolidação do Estatuto Social da Companhia para refletir as alterações aprovadas nesta Assembleia; e **(e)** a autorização da lavratura da presente ata na forma sumária. Informações Gerais: Participação na AGE: A AGE será realizada de forma virtual, sendo possível o comparecimento ao conclave somente de forma digital, conforme prerrogativa prevista no artigo 124, §2º-A, da Lei 6.404/76 e na Instrução Normativa DREI nº 81, de 10 de junho de 2020. Os acionistas poderão optar por participar da AGE por uma das seguintes formas: (a) pessoalmente (via atuação remota pela Plataforma Digital); ou (b) por procurador devidamente constituído (via atuação remota pela Plataforma Digital). Os dados de acesso à AGE via Plataforma Digital serão encaminhados oportunamente aos acionistas, através de e-mail, para os mesmos endereços eletrônicos ora indicados. (i) O acionista que optar por participar da AGE pessoalmente (via atuação remota pela Plataforma Digital) deverá apresentar documentação que comprove sua identidade, com foto, no caso de pessoa física, ou estatuto social/contrato social e a documentação societária que comprove a sua representação legal, no caso de pessoa jurídica. (ii) Para os casos em que o acionista opte por ser representado por procurador, além dos documentos indicados no item (i) acima, deverá ser apresentado também o instrumento de mandato e o documento de identificação do procurador. Para viabilizar a participação do acionista na AGE, o acionista deverá antecipar o envio de cópia simples de toda a documentação mencionada nos itens acima ao e-mail juridico@embraed.com.br, com cópia para reymijr@hotmail.com , impreterivelmente até 30 (trinta) minutos antes do início da AGE. Os acionistas serão comunicados, após o envio da documentação necessária, acerca do recebimento por e-mail da documentação pela Companhia, bem como da confirmação de sua validade e eventuais ajustes e/ou complementações necessários. Em 11 de Julho de 2025. **Rogério Rosa Júnior -** Acionista, **Rodrigo Rosa -** Acionista. **(11, 12 e 15)**

Luiza Patrimonial Ltda.

CNPJ n.º 31.415.662/0001-56 - NIRE 35.235.339.457

Ata de Reunião de Sócios Quotistas

1. Data, Horário e Local: 04/07/2025, às 10:00 horas, na sede social da sociedade **Luiza Patrimonial Ltda.**, sociedade empresária limitada inscrita no CNPJ sob n.º 31.415.662/0001-56, registrada perante a Junta Comercial do Estado de São Paulo sob NIRE 35.235.339.457, com sede social na Avenida Lavandisca, nº 777, conjunto 61, Bairro Indianópolis, São Paulo-SP, CEP 04515-011. **2. Convocação e Presença:** Dispensada a convocação em razão da presença da totalidade dos sócios da sociedade, conforme facultado pelo disposto no artigo 1.072, § 2º, do Código Civil vigente, a saber, **Artz Empreendimentos e Participações Ltda.**, sociedade empresária limitada com sede na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida República do Líbano, nº 1.921, Ibirapuera, CEP 04501-002, inscrita no CNPJ sob n.º 42.438.528/0001-97 e com seus atos constitutivos registrados na Junta Comercial do Estado de São Paulo - JUCESP sob o NIRE 35.237.360.429, em sessão de em 23 de junho de 2021, representada pelos administradores e representantes legais, **Alexandre Ernesto Zarif Zarzur**, brasileiro, casado sob o regime da separação total de bens, portador da Cédula de Identidade RG nº 24.543.543-8-SSP/SP, inscrito no CPF sob n.º 328.109.998-05 e **Rafael Ernesto Zarif Zarzur**, brasileiro, casado sob o regime da separação total de bens, engenheiro civil, portador da Cédula de Identidade RG nº 22.261.755-X-SSP/SP, inscrito no CPF sob n.º 353.179.718-29, ambos residentes e domiciliados na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, com escritório na Avenida República do Líbano, nº 1.921, Ibirapuera, CEP 04501-002, e **Flávio Azer Maluf**, brasileiro, casado, casado sob o regime de separação total de bens, administrador de empresas, portador da Cédula de identidade RG n.º 73.626.012-SSP/SP, inscrito no CPF sob n.º 369.619.408-54, residente na Capital do Estado de São Paulo, domiciliado no endereço da sede da sociedade. **3. Mesa:** Presidente - Rafael Ernesto Zarif Zarzur; Secretário - Alexandre Ernesto Zarif Zarzur. **4. Ordem do Dia:** deliberar e aprovar a redução do capital social da sociedade, com consequente autorização para alteração do contrato social, conforme disposto no artigo 1.082, inciso II, do Código Civil vigente, bem como determinar a publicação desta ata, na forma da lei, para os devidos fins. **5. Deliberações:** Após discussão e votação a respeito da ordem do dia, resolvem os sócios, por unanimidade e sem quaisquer ressalvas, reduzir o capital social, por apresentar-se excessivo em relação ao objeto social (artigo 1.082, inciso II, do Código Civil vigente,), atualmente de R$ 18.833.333,00 (dezoito milhões, oitocentos e trinta e três mil, trezentos e trinta e três reais), para R$ 10.943.843,00 (dez milhões, novecentos e quarenta e três mil, oitocentos e quarenta e três reais), autorizar a consequente alteração do contrato social, bem como determinar a publicação desta ata, na forma da lei, para os devidos fins. **6. Encerramento:** Nada mais havendo a ser tratado, foi a presente ata lavrada, lida, aprovada e assinada por todos os presentes. Presidente - Rafael Ernesto Zarif Zarzur; Secretário - Alexandre Ernesto Zarif Zarzur; Sócios Quotistas: Artz Empreendimentos e Participações Ltda. e Flávio Azer Maluf (todos acima identificados e qualificados). **Mesa:** Rafael Ernesto Zarif Zarzur - Presidente; Alexandre Ernesto Zarif Zarzur - Secretário. **Sócios Quotistas: Artz Empreendimentos e Participações Ltda.**; Rafael Ernesto Zarif Zarzur; Alexandre Ernesto Zarif Zarzur; Flávio Azer Maluf.

RTDR Participações S.A.

CNPJ/MF nº 09.222.901/0001-00 NIRE 42.300.048.241

Edital de Convocação para Assembleia Geral Ordinária

Nos termos do artigo 6º, §1º, do Estatuto Social, os acionistas Rogério Rosa Júnior e Rodrigo Rosa convocam os acionistas a se reunirem em Assembleia Geral Ordinária da **RTDR Participações S.A.,** inscrita no CNPJ/MF sob o nº 09.222.901/0001-00, com sede na cidade de Balneário Camboriú, Estado de Santa Catarina, na Avenida Brasil, nº 3313, sala 9A-1, CEP 88330-063 ("Companhia"), **a ser realizada de forma exclusivamente digital,** em primeira convocação, **no dia 21 de Julho de 2025, às 15h,** por meio da plataforma digital ("Plataforma Digital"), para deliberarem sobre: **(i)** tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras relativas ao exercício de 2024; **(ii)** deliberar sobre a destinação do lucro líquido decorrente do exercício de 2024 e a distribuição de dividendos; **(iii)** fixar o montante global da remuneração dos administradores; e **(iv)** eleição dos membros do Conselho Fiscal. Informações Gerais: Participação na AGOE: A AGOE será realizada de forma virtual, sendo possível o comparecimento ao conclave somente de forma digital, conforme prerrogativa prevista no artigo 124, §2-A, da Lei 6.404/76 e na Instrução Normativa DREI nº 81, de 10 de junho de 2020. Os acionistas poderão optar por participar da AGOE por uma das seguintes formas: (a) pessoalmente (via atuação remota pela Plataforma Digital); ou (b) por procurador devidamente constituído (via atuação remota pela Plataforma Digital). Os dados de acesso à AGOE via Plataforma Digital serão encaminhados oportunamente aos acionistas por e-mail. (i) O acionista que optar por participar da AGOE pessoalmente (via atuação remota pela Plataforma Digital) deverá apresentar documentação que comprove sua identidade, com foto, no caso de pessoa física, ou estatuto social/contrato social e a documentação societária que comprove a sua representação legal, no caso de pessoa jurídica. (ii) Para os casos em que o acionista opte por ser representado por procurador, além dos documentos indicados no item (i) acima, deverá ser apresentado também o instrumento de mandato e o documento de identificação do procurador. Para viabilizar a participação do acionista na AGOE, o acionista deverá antecipar o envio de cópia simples de toda a documentação mencionada nos itens acima ao e-mail juridico@embraed.com.br, com cópia para reymijr@hotmail.com , impreterivelmente até 30 (trinta) minutos antes do início da AGOE. Os acionistas serão comunicados, após o envio da documentação necessária, acerca do recebimento por e-mail da documentação pela Companhia, bem como confirmação de sua validade e eventuais ajustes e/ou complementações necessários. Os documentos relativos à ordem do dia disposta acima encontram-se à disposição dos acionistas para consulta na sede da Companhia e foram também enviados aos acionistas, via e-mail. Balneário Camboriú/SC, 11 de Julho de 2025. **Rogério Rosa Júnior -** Acionista, **Rodrigo Rosa -** Acionista. **(11, 12 e 15)**

Máquinas e Ferrovias São Paulo S/A

CNPJ 61.489.027/0001-84 - NIRE 35300038801

Edital de Convocação de Assembleia Geral Ordinária

Ficam os Srs. acionistas da **Máquinas e Ferrovias São Paulo S/A,** convocados para a AGO a ser realizada em 17/07/2025 às 10 hs., na sede da Companhia, localizada em São Paulo/SP, na Avenida Cardeal Santiago Luiz Copelo, 123, Vila Ribeiro de Barros, CEP 05308-000, para deliberar sobre a seguinte ordem do dia: (a) ratificar o número total de ações ordinárias, nominativas ou ao portador, da Companhia e o seu capital social, aprovado na AGE realizada no dia 29/10/2022; (b) eleição da Diretoria da Sociedade. Documentos a disposição dos Acionistas: Permanecem à disposição dos acionistas, na sede da Companhia, a documentação pertinente às matérias que serão deliberadas na AGE. **(12, 15 e 16)**

Nuvem híbrida e setor financeiro: da adoção técnica à virada de mentalidade

Marcus Pedrosa da Silva (*)

A nuvem híbrida se consolidou como o ponto de equilíbrio entre inovação e controle, especialmente para o setor financeiro

O que começou como uma solução transitória para desafios técnicos tornou-se, aos poucos, um modelo estratégico que responde simultaneamente às exigências por agilidade, segurança e conformidade. Em um ambiente onde a transformação digital não é mais opcional, mas sim mandatória, a arquitetura híbrida deixou de ser promessa para se tornar realidade — e, mais que isso, infraestrutura crítica.

Pesquisa recente da Febraban de 2025, aponta que os bancos brasileiros planejam investir cerca de R$ 47,8 bilhões em tecnologia, com uma alta de 59% nos investimentos voltados à nuvem. Entre as prioridades citadas pelas instituições estão analytics, inteligência artificial e, especialmente, segurança — uma demanda crescente em função da complexidade dos ambientes digitais e da sofisticação das ameaças. Em paralelo, o relatório State of Multicloud Security 2024, da Microsoft, mostra que 90% das organizações globais já adotam algum nível de infraestrutura multicloud ou híbrida e 86% das empresas que adotaram essa estratégia enfrentam dificuldades em segurança e conformidade. No caso do setor financeiro, essa escolha não se dá apenas por conveniência técnica, mas por necessidade estratégica.

Há uma tensão natural nesse movimento. Bancos lidam com grandes volumes de dados sensíveis, operam sob regulação intensa e precisam garantir continuidade ininterrupta de seus serviços. Mover tudo para a nuvem pública não é uma opção viável para muitos. Permanecer inteiramente on-premises, por outro lado, compromete escalabilidade, elasticidade e a capacidade de inovação. A nuvem híbrida surge como resposta a esse impasse, permitindo que workloads críticos permaneçam sob controle local, enquanto aplicações menos sensíveis ou mais voláteis sejam alocadas em ambientes de nuvem pública. Não é uma solução intermediária, e sim a convergência do melhor dos dois mundos.

Esse modelo também contribui para dar tração a iniciativas estratégicas do setor, como a ampliação do Open Finance, o uso de IA generativa para personalização de serviços e a modernização de sistemas legados sem interrupções. A nuvem híbrida não apenas suporta essas iniciativas, ela as viabiliza. E quanto mais as instituições aprofundam suas jornadas digitais, mais evidente se torna a importância de uma governança eficaz sobre esse ecossistema distribuído. Gerenciar identidades, proteger dados em movimento, garantir conformidade e orquestrar ambientes heterogêneos são desafios que exigem planejamento e maturidade técnica.

Mais do que uma tendência tecnológica, o avanço da nuvem híbrida no setor financeiro representa uma mudança de mentalidade e maturidade. O movimento não deve ser encarado apenas como adoção de infraestrutura, mas como um posicionamento estratégico. Trata-se de reconhecer que inovação e controle não são opostos, e sim complementares, desde que sustentados por arquitetura, estratégia e pessoas preparadas. O que os números revelam é um caminho já em curso. O que ainda está em aberto é como cada organização vai percorrê-lo: com cautela, com pressa ou com inteligência.

(*) Engineering Sales Coordinator da Adistec Brasil.

Arrematou um imóvel ocupado? Veja o que fazer para garantir a posse e evitar prejuízos

Desocupação pode ser amigável ou judicial e exige preparo do investidor desde antes do leilão; especialista explica os caminhos legais e estratégicos para agir com segurança

Com o crescimento do mercado de leilões imobiliários no Brasil, que movimentou R$192 bilhões em 2024, segundo dados do setor, muitos investidores têm se interessado por imóveis leiloados. No entanto, uma dúvida comum entre os iniciantes é: como proceder quando o imóvel arrematado estiver ocupado?



interstid_CANVA

Gustavo Amaral, CEO da Zipin, hub de investimentos imobiliários, explica que a desocupação de imóveis arrematados pode ocorrer de duas formas principais: amigável ou judicial. "A negociação direta com o ocupante é sempre a primeira opção e, muitas vezes, a mais eficaz. Oferecer um prazo razoável para a desocupação ou até mesmo uma ajuda financeira para a mudança pode evitar processos judiciais longos e custosos", afirma o executivo.

Caso a negociação não seja possível, o arrematante pode ingressar com uma ação de imissão na posse, um processo judicial que garante ao arrematante o direito de ocupar legalmente o imóvel. Nesse caso, no entanto, é preciso considerar custos com advogado e taxas judiciais.

"Esse processo judicial visa garantir ao novo proprietário o direito de tomar posse do imóvel. Na maioria dos casos, o juiz concede liminar para a desocupação em 60 dias", explica Gustavo Amaral.

É importante destacar que, em leilões judiciais, o próprio juiz responsável pelo processo expede o mandado de imissão na posse, o que pode agilizar a desocupação. Outra vantagem no caso dos leilões judiciais, são os custos, visto que não há necessidade de se ingressar com ação, de forma que a única despesa que o investidor tem em relação a custas judiciais, são as taxas do oficial de justiça. Já nos leilões extrajudiciais, o arrematante precisa ajuizar a ação autonoma, visto que o procedimento do leilão ocorreu fora das vias judiciais. "O prazo para desocupação varia, mas, em média, pode levar de 4 a 6 meses, levando em conta a tramitação do processo e o prazo concedido pelo juiz, podendo ser mais rápido em casos de desocupação amigável", diz o executivo.

Vale ressaltar, que em ambos casos de modalidades de leilão, seja judicial ou extrajudicial, o arrematante precisará contar com apoio de uma assessoria jurídica especializada, visto que não é possivel dialogar com o judiciário através de advogados, e o sistema não funciona se não for provocado. "Contar com um advogado experiente em leilões imobiliários é fundamental para orientar o arrematante sobre os procedimentos legais e evitar surpresas durante o processo de desocupação", afirma.

O que verificar antes de dar o lance

Além disso, é essencial que o investidor verifique a situação do imóvel antes da arrematação. Informações sobre a ocupação geralmente estão disponíveis no edital do leilão ou podem ser obtidas por meio de outras diligencias. "O mais prudente é sempre assumir que o imóvel está ocupado, a menos que haja confirmação do contrário. Essa postura ajuda a planejar o investimento com mais realismo", diz Gustavo Amaral.

Por fim, o executivo enfatiza que, apesar dos desafios, arrematar imóveis ocupados pode ser uma excelente oportunidade de investimento. "Com o devido preparo e orientação, é possível transformar um processo que parece complexo em um negócio lucrativo e seguro", conclui o executivo da Zipin.

Geração Z inova quando assume cargos de liderança

Com estilo horizontal e valores contemporâneos, jovens líderes desafiam modelos tradicionais nas empresas.

A geração Z, composta por pessoas nascidas entre 1997 e 2010, começa a ocupar posições de liderança no mercado de trabalho. Ainda que represente uma parcela jovem da força produtiva, esse grupo já demonstra características próprias ao assumir papéis de gestão.

Segundo dados do InstitutoZ, apenas uma a cada dez empresas no Brasil afirma ter pessoas da geração Z em cargos de liderança. Apesar da baixa representatividade, o número tende a crescer à medida que os profissionais mais jovens amadurecem em suas carreiras. Para os que assumem postos de liderança, os desafios são acompanhados por novas abordagens, que envolvem maior preocupação com propósito, bem-estar e inclusão.

Os mais jovens também demonstram familiaridade com ferramentas digitais que favorecem o trabalho em equipe. É o caso de plataformas como Miro e Trello, usadas para criar organograma online e organizar fluxos de tarefas de maneira visual e colaborativa.

A combinação entre valores e habilidade tecnológica marca uma transição no modelo de liderar. Em vez de reforçar a autoridade por meio de hierarquia rígida, a Geração Z tem optado por estilos mais horizontais. O levantamento "Carreira dos Sonhos", da Cia de Talentos, destaca que esses profissionais consideram essencial um ambiente de trabalho inclusivo, onde diferentes histórias e pontos de vista sejam reconhecidos.

Esse entendimento tem levado a práticas como mentorias entre pares de diferentes perfis, reorganização de equipes com foco em pluralidade e abertura para sugestões de colaboradores de todos os níveis.

Segundo o mesmo levantamento, a geração Z prefere líderes acessíveis e autênticos, que compartilham dificuldades e estejam dispostos a aprender com a equipe, visão que rompe com a ideia tradicional de "liderança infalível" e contribui para a construção de relações mais horizontais e baseadas na confiança.

Além disso, há um esforço por parte dessa geração em equilibrar desempenho e saúde mental. A pesquisa revela que a qualidade de vida é prioridade para 38% dos jovens respondentes, superando fatores como segurança financeira e carreira.

Dados do InstitutoZ indicam, também, que a geração Z tende a rejeitar formalidades e estruturas hierárquicas rígidas, preferindo interações que promovam conexão e eficiência. Dessa forma, estimulam trocas rápidas, linguagem acessível e feedbacks.

No entanto, os desafios ainda existem. A pesquisa aponta que 90% das empresas ainda associam a geração Z à ideia de "viciada em internet" e 75% acreditam que seu impacto nas vendas é limitado. A percepção contribui para a resistência em promover jovens para cargos estratégicos.

Chega de transformar. Comece a entregar

Vitor Roma (*)

Durante anos, a transformação digital foi tratada como um objetivo em si. Era símbolo de inovação, modernidade, sobrevivência. Planos ousados, novos sistemas, squads ágeis, jornadas digitais, tudo soava como sinônimo de progresso. Mas hoje, o jogo mudou. A transformação digital acabou.

Isso não quer dizer que a tecnologia perdeu relevância. Pelo contrário. O digital virou o novo básico. A transformação cumpriu seu papel: conectou sistemas, criou plataformas, modernizou processos. Só que agora, o que importa não é mais transformar, é performar.

Entramos na era da performance digital, onde o que separa líderes de seguidores é a capacidade de entregar valor real, recorrente e mensurável. Não impressiona mais quem investe milhões em tecnologia. Impressiona quem faz o cliente voltar, recomendar, pagar mais, porque teve um problema resolvido de forma simples, eficiente e personalizada.

Todo mundo sonha com o produto puro. Aquela ferramenta incrível, que se vende sozinha e viraliza fazendo a curva de adoção acelerar. Mas essa visão ignora um ponto essencial: o que faz o negócio crescer não é a ferramenta. É o que o cliente consegue fazer com ela.

Porque o cliente não compra inovação. O cliente quer o problema resolvido. O produto é o meio. A solução é o que vende. E isso exige mais do que tecnologia: exige clareza estratégica, foco em impacto e consistência na entrega.

É aqui que muitas empresas travam. Mergulharam tão fundo na transformação que perderam o rumo. Adotaram sistemas que não se conversam, tecnologias que não escalam, projetos que nunca terminam. Esse é o fenômeno da over transformation, quando se transforma tanto que se esquece de performar.

Na keeggo, temos visto esse padrão se repetir: iniciativas digitais que começaram com força, mas não sustentam valor no tempo. Plataformas que não entregam resultado, times sobrecarregados, experiências fragmentadas. A ansiedade por estar "transformado" virou, em muitos casos, um freio de crescimento.

Por isso, é hora de parar de empilhar soluções e começar a orquestrar entregas. O futuro pertence a quem sabe transformar tecnologia em resultado, seja por meio da automação, da inteligência artificial, do low code ou da análise de dados. Não basta estar digital. É preciso ser relevante.

A era da transformação como discurso passou. Agora, o que vale é a performance: o quanto sua empresa consegue escalar, simplificar e resolver. Transformação é o começo. Resultado é o destino. E só chega lá quem entrega.

(*) da keeggo.

Nova regra da Receita obriga escolha de regime tributário antes da abertura de empresas

Planejamento tributário passa a ser etapa inicial e pode tornar abertura de negócios mais lenta e complexa

Abrir uma empresa no Brasil acaba de se tornar um processo mais exigente. A Receita Federal implementou uma nova regra que muda significativamente a forma como empresas são registradas no país: agora, é obrigatório informar o regime tributário no momento da inscrição do CNPJ. Ou seja, o que antes podia ser decidido após a formalização, agora é uma exigência para que o CNPJ seja emitido.

A medida traz impactos imediatos para empresários, contadores e para os próprios órgãos públicos envolvidos no registro de empresas. A principal mudança é que o planejamento tributário, que muitas vezes era feito após a abertura do negócio, precisa agora acontecer antes mesmo do CNPJ existir.



Funtap_CANVA

Segundo a Receita, a escolha entre os regimes tributários, Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real, deve ser feita logo na primeira etapa do processo. Para o empresário, isso significa a necessidade de buscar orientação contábil de forma antecipada, além de definir, com clareza, aspectos que impactam diretamente no enquadramento tributário, como previsão de faturamento, margem de lucro e tipo de cliente.

Para o especialista em tributação Rodolfo Lancha, a nova regra não facilita a vida do empresário. Pelo contrário, pode aumentar a complexidade da abertura de um negócio.

"Hoje, o empresário abre a empresa e tem pelo menos 30 dias para escolher o regime tributário. Com a nova exigência, ele vai precisar contratar um contador com mais antecedência e tomar decisões estratégicas logo no início", afirma Lancha.

Ele explica que a escolha do regime passa por uma série de análises, como o tipo de atividade predominante, se o negócio vai vender apenas para a região ou para todo o país, estimativas de faturamento e margem de lucro. "Todas essas informações são utilizadas para definir o melhor regime, e o custo com o contador será sentido mais cedo", acrescenta.

Além do impacto para os empresários, órgãos como juntas comerciais, cartórios, integradores estaduais e outros envolvidos no processo de abertura de empresas terão de atualizar seus sistemas para se integrar à nova lógica da Receita. Isso inclui ajustes técnicos, reforço na segurança e fluidez dos dados, e possíveis impactos nos prazos de formalização.

Estratégia para fechar o Q2 no positivo e fugir das listas de inadimplência

Pedro Signorelli (*)

Chegamos ao semestre final de 2025, e quem ocupa posições de liderança certamente já está refletindo sobre os caminhos para fechar o ano de forma sólida e, claro, positiva. A pergunta que sempre surge é: existe uma fórmula certa para isso?

A resposta direta é não. Cada empresa tem seu histórico, seus desafios e sua cultura. Mesmo que atue em um mercado similar ao dos concorrentes, dificilmente um modelo de sucesso se replica de forma exata. O que funciona em um contexto pode falhar em outro. O mundo da "agilidade" que o diga, é como o mais recente movimento que se espalhou pelo mundo tentando replicar, na maioria das vezes, ipsis litteris, tal como foi feito no Vale do Silício. É por isso que o ponto de partida deve ser a análise cuidadosa do que deu certo e do que não funcionou ao longo do ano, como referência à própria empresa.

Se os resultados até aqui estiverem dentro do esperado, ótimo, mas atenção: isso pode significar que você tem uma equipe extraordinária, ou talvez suas metas não tenham sido tão ambiciosas quanto poderiam. E mais: estar bem não dispensa melhorias. Já quando o desempenho está abaixo do planejado, é hora de rever a estratégia com urgência e fazer os ajustes necessários para aproveitar os últimos seis meses.

Agora, é possível que você esteja preocupado, afinal conforme o levantamento recente da Serasa Experian, em março/25, o número de companhias inadimplentes no país bateu recorde, com 7,3 milhões de empresas nesta situação, somando dívidas de quase R$ 170 bilhões.

Uma ferramenta eficiente para acelerar resultados são os OKRs (Objectives and Key Results). Com ciclos geralmente trimestrais, o OKR ajuda a focar no que realmente importa e permite ajustes ágeis à medida que os cenários mudam. Ao adotar essa metodologia, a empresa consegue trabalhar com mais clareza, engajando o time em metas objetivas e compartilhadas.

É fundamental, no entanto, que os gestores não enfrentem esse momento sozinhos. A construção dos OKRs deve envolver toda a equipe, com cada colaborador entendendo seu papel no plano e como seu trabalho impacta nos resultados. O engajamento aumenta quando todos têm voz na priorização e execução das metas.

Nem sempre os resultados globais do ano serão atingidos. Mas isso não significa fracasso. O mais valioso, muitas vezes, está no processo: no aprendizado adquirido, na melhoria do foco e na capacidade


johnason_CANVA

de colaboração do time. Esse tipo de evolução é o que constrói empresas mais preparadas para lidar com a instabilidade e com as constantes mudanças do mercado. É importante ver o filme todo e não só a foto.

Aliás, insistir em planos rígidos, que não consideram as interferências do mundo real - e a história mundial recente mostra isso, com guerras e pandemia -, é caminhar rumo ao fracasso. A adaptabilidade é essencial. É preciso revisar constantemente o que foi definido como prioridade, sem transformar isto em um jogo de futebol de criança, quando todos correm atrás da bola, sem organização, observar o mercado, escutar o cliente e, muitas vezes, ousar tomar decisões difíceis, inclusive endividar-se para aproveitar oportunidades estratégicas.

O papel do líder, nesse contexto, é garantir que a estratégia esteja viva dentro da organização. Isso se dá com comunicação clara, metas bem definidas e ciclos curtos de revisão. Organizações que usam bem os OKRs geram aprendizado contínuo: identificam falhas mais rápido, ajustam rotas com agilidade e se fortalecem ao longo do tempo.

Talvez neste fim de ano você perceba que o que foi planejado está distante do realizado. Tudo bem. Use isso como insumo para reavaliar seu plano e estabelecer metas mais eficazes para o próximo ciclo. Foque no que traz mais valor com menos esforço, mas não descarte investimentos estratégicos de longo prazo só porque exigem mais energia agora.

No fim das contas, mais do que cumprir metas, o importante é evoluir. E isso só acontece quando conseguimos transformar erros em aprendizado e times em protagonistas da estratégia.

(*) Especialistas em gestão, com ênfase em OKRs (http://www.gestaopragmatica.com.br/).

A construção civil brasileira precisa de um choque de realidade

Rubens Campos (*)

O Brasil enfrenta um dos maiores desafios sociais de sua história: o déficit habitacional, que já ultrapassa os 6 milhões de moradias, segundo a Fundação João Pinheiro

Em comparação com 2019, houve um crescimento de 4,2% nesse número. Isso significa que são milhões de brasileiros sem acesso a uma moradia adequada, reflexo de uma construção civil deficitária e tecnologicamente estagnada.

Apesar de sua importância vital, o setor civil brasileiro permanece preso a métodos tradicionais, essencialmente artesanais, que pouco evoluíram nas últimas décadas. Estamos falando de um mercado que ainda empilha tijolos como há 200 anos, com baixa produtividade, altos índices de desperdício e detritos. O custo dessa inércia é elevado. Além da carência habitacional, a construção civil convive com a escassez de mão de obra qualificada e o aumento no preço de materiais como cimento e tijolos. Nesse contexto, a insistência nas mesmas estratégias do passado é caminhar rumo ao colapso.

Enquanto isso, o mundo evolui. Um estudo da consultoria McKinsey aponta que a construção civil é o segundo setor menos impactado pela tecnologia em todo o planeta, ficando à frente apenas da pesca. O reflexo disso no Brasil é ainda mais evidente. A nossa produtividade média é 30% inferior à de outros países com realidades semelhantes, segundo o Sinduscon e a FGV. A pergunta que fica é: até quando vamos aceitar conviver com essa defasagem?

A resposta passa, necessariamente, pela industrialização e modernização do setor. Modelos construtivos como o light steel frame, por exemplo, têm se consolidado como uma alternativa inovadora, eficiente e sustentável. Atualmente, já são mais de 2 milhões de metros quadrados projetados e vendidos com essa tecnologia em território nacional, com base apenas nos dados. Esse número simboliza que a mudança já começou, mas precisa urgentemente ser acelerada.

Diferentemente do modelo convencional, o steel frame utiliza componentes pré-fabricados e processos industriais para substituir diversas etapas da construção em campo. Essa mudança transforma o canteiro de obras em uma linha de montagem altamente organizada, reduzindo prazos, minimizando perdas e elevando a qualidade final das edificações. A precisão fabril traz controle, eficiência e confiabilidade ao processo.

Além disso, a capacidade de executar etapas simultâneas e a padronização de componentes diminuem drasticamente os retrabalhos e os atrasos, comuns na construção tradicional. Ao otimizar o uso de recursos e diminuir o desperdício, essa tecnologia também contribui para um setor mais sustentável — algo cada vez mais urgente no contexto ambiental atual.

É chegada a hora de um choque de realidade. O déficit habitacional, a crise de produtividade e os impactos ambientais não serão resolvidos com novos tijolos. É preciso que a construção civil siga o mesmo caminho de inovação inerente a todos os outros setores da nossa economia. É urgente a necessidade de soluções industriais, tecnológicas e inteligentes. O setor construtivo brasileiro não pode mais adiar sua revolução, ou corremos riscos de desmoronar.

(*) CEO da Espaço Smart, primeira loja de casas do Brasil.

Empresas & Negócios



www.netjen.com.br

TEL: 3043-4171

Empresas & Negócios

Matéria de capa



nortonrsx_CANVA



PONTOS DE ATENÇÃO!

'VALE TUDO' NA SUCESSÃO FAMILIAR DE UMA EMPRESA? NEM TUDO!

Uma das novelas que mais fez sucesso na TV Globo nos anos 1980 está de volta. O remake da obra "Vale Tudo" traz novamente para as telinhas os dramas vivenciados por personagens como Odete Roitman (Débora Bloch), presidente do grupo Almeida Roitman, seu filho Afonso (Humberto Carrão), sua filha Heleninha (Paolla Oliveira), que é marginalizada pela mãe por ser alcoolista e não atender às suas expectativas, seu ex-genro Marco Aurélio (Alexandre Nero), vice-presidente da empresa que desvia os lucros, e o atual "quase" genro Ivan Meirelles (Renato Góes), um profissional competente que também está envolvido na gestão da empresa.

Sérgio Simões (*)

Odete Roitman é uma mulher fria, calculista e implacável, que tem uma visão elitista do mundo e despreza o Brasil - considera o país muito "tupiniquim" para o seu gosto. Ela manipula a vida dos filhos, especialmente do filho Afonso, no qual deposita as suas esperanças de dar continuidade ao império familiar, além de impor suas vontades e decisões, de forma autoritária, em cima dos demais integrantes da família envolvidos na dinâmica do negócio. Ela representa a visão do fundador, do dono da empresa, que se mostra autoconfiante e arrogante ao achar que só ele sabe o que é melhor para a empresa (e para a família!). Isso é algo que acontece com grande frequência na gestão das companhias familiares no país.

Algumas das características da Odete que carecem atenção são a falta de empatia, excesso de centralização e nepotismo, algo que também faz parte de grande parte da realidade empresarial familiar no país. Odete também é adepta da transparência e equidade zero na gestão, na prestação de contas e no relacionamento com seus stakeholders. Além disso, ela burla alguns princípios morais.

Outro ponto é a ausência de instrumentos de governança - como um auditor externo ou a presença de um conselho fiscal, no império de Roitman para avaliar as contas da companhia. Odete não se preocupa com os gastos da organização, algo que ela não vê. Ela quer controlar o



WillSelarep_CANVA

comportamento de compras da irmã, como o sofá novo que ela adquiriu. Isso mostra claramente a dificuldade de controlar o que ela não vê, ou seja, os lucros da empresa, que acabam ficando 'escondidos' e suscetíveis aos desvios de Marco Aurélio.

Listo aqui alguns pontos importantes que devem servir de atenção para as empresas familiares no Brasil quando o assunto é sucessão familiar:

A falta de um plano de sucessão claro e a ausência de diálogo entre os membros da família podem levar à instabilidade e até à falência da organização. A sucessão precisa ser algo planejado, com a implementação de processos, que muitas vezes não são executados, pois acaba sendo algo levado sob a ótica pessoal. Ela ajuda a entender os caminhos para o futuro e garantir a perenidade da organização.

A importância de ter profissionais externos na gestão. A presença de Ivan destaca a necessidade de integrar talentos externos para garantir a continuidade e inovação na empresa, ajudando inclusive no equilíbrio das relações familiares. Traduzindo para a realidade, isso demanda que as empresas contratem executivos de fora para lidar com a gestão de forma "profissionalizada", o que gera mais transparência para os números, melhor controle das finanças e entrega das estratégias definidas pelos acionistas.

Um dos grandes erros das empresas familiares é a falta de visão sobre as diferenças entre propriedade e gestão. São coisas distintas. Nem sempre o ideal é querer colocar alguém da família na cadeira número 1 da gestão. Um filho(a), por exemplo, não precisa ser capacitado para assumir a administração da organização - ele(a) pode querer trilhar outro caminho profissional que nada tenha a ver com a empresa. O que ele(a) precisa é ser preparado para agir como proprietário quando necessário e ter uma visão de controle da companhia.



SHVETS_production_de_Pexels_CANVA

A ausência de aplicação dos princípios de governança geram vários problemas na gestão e podem comprometer o futuro da empresa. A falta de visão sobre os números da empresa, incluindo custos, lucros, receitas, entre outros, podem gerar vários problemas na gestão, incluindo o desvio - existem muitos 'Marcos Aurélios' por aí - principalmente quando aumenta a presença de integrantes da família no comando. Quando as empresas passam a ficar preocupadas em implementar a governança, o que na visão de muitas, é um processo custoso, muitas vezes é tarde. É importante, antes de tudo, trazer um conselho 'construtivo', que crie os pilares de governança para depois migrar para um conselho consultivo ou de administração. Ter uma governança estruturada ajuda na compreensão sobre se as coisas estão caminhando como deveriam.

O caminho de profissionalização do processo de sucessão das empresas familiares ainda é longo. É preciso ajustar muitas coisas ao longo do caminho para alcançar um alto nível de profissionalização nesse processo. Já demos alguns passos, mas a estrada ainda requer muitos ajustes e adequações para os próximos capítulos.

(*) Estrategista em governança corporativa, transformação de conselhos e sucessão empresarial. Líder de soluções para conselhos da EXEC.