



Sem disciplina, grandes patrimônios não atravessam gerações

Daniel Mazza (*)

A preservação de patrimônios relevantes raramente é fruto de decisões brilhantes isoladas ou de apostas bem-sucedidas em momentos específicos do mercado

Ao contrário do imaginário comum, famílias que conseguem atravessar gerações mantendo e ampliando seu patrimônio constroem resultados a partir de processos consistentes, regras claras e uma visão de longo prazo. O diferencial não está apenas na escolha de ativos e na própria forma como o patrimônio é concebido e administrado ao longo do tempo.

O primeiro ponto de distinção está justamente nessa mentalidade. Famílias patrimonialmente bem-sucedidas não enxergam seus recursos como uma simples carteira de investimentos, e sim como um projeto contínuo. Cada decisão é tomada considerando sua capacidade de resistir a crises econômicas, mudanças regulatórias e transformações internas da própria família. Isso implica aceitar, em muitos momentos, retornos mais moderados em troca de previsibilidade, resiliência e preservação de capital.

Essa visão contribui para neutralizar um dos principais inimigos da gestão patrimonial: a tomada de decisões impulsivas. Ao priorizar objetivos estruturais em detrimento de resultados imediatos, essas famílias reduzem a exposição aos ciclos de euforia e pânico que frequentemente capturam investidores orientados pelo curto prazo. O sucesso deixa de ser aferido pela superação pontual do mercado e passa a ser medido pela capacidade de preservar o patrimônio de forma íntegra, funcional e sustentável ao longo do tempo.

Famílias com patrimônio relevante estabelecem, desde cedo, estruturas claras sobre quem decide, como decide e quais são os limites de risco aceitáveis. Essa organização cria um sistema de proteção justamente nos momentos mais críticos, quando emoções, pressões externas ou conflitos internos podem comprometer decisões racionais. A governança funciona como um amortecedor contra erros

que costumam custar caro no longo prazo.

Segundo a Deloitte, todas as empresas no mundo geram um faturamento estimado de US\$ 109 trilhões, dos quais as empresas familiares respondem por cerca de 19%, ou US\$ 21 trilhões, um avanço significativo em relação aos US\$ 16 trilhões registrados em 2020. As projeções indicam que a receita das empresas familiares deve alcançar US\$ 29 trilhões até 2030, o que representa um crescimento de 84% no período, bem acima da expansão esperada das empresas não familiares, estimada em 59%.

A diversificação também assume um papel mais sofisticado e diferentemente da ideia de acumular produtos financeiros, essas famílias constroem portfólios a partir de critérios como correlação entre ativos, exposição geográfica e múltiplas fontes de retorno. O objetivo não é maximizar ganhos em cenários favoráveis, mas reduzir vulnerabilidades e proteger o patrimônio em ambientes adversos. Diversificar, nesse contexto, é uma estratégia de sobrevivência e continuidade.

Outro diferencial importante é a separação rigorosa entre patrimônio, negócios e consumo. Capital destinado a investimentos, recursos alocados em empresas operacionais e valores voltados ao padrão de vida não se misturam. Essa distinção traz clareza sobre limites de risco, evita que decisões emocionais contaminem a estratégia patrimonial e contribui para uma gestão mais disciplinada e sustentável.

Por fim, famílias com patrimônio relevante tratam a sucessão como um tema estratégico, e não como um problema distante. A antecipação desse processo reduz riscos jurídicos, financeiros e emocionais, além de mitigar conflitos que figuram entre as principais causas de destruição patrimonial. Soma-se a isso a adoção de modelos independentes de gestão patrimonial, livres de conflitos comerciais, e a busca por maior alinhamento entre estratégia, risco e objetivos familiares. O que, em última instância, diferencia essas famílias não são investimentos exóticos, e sim governança, disciplina e uma visão clara de longo prazo.

(*) Sócio-Fundador da MZM Wealth.

Após o hype, cloud e IA entram na era da execução em 2026

Inteligência artificial deixa de ser experimento e passa a operar o coração das empresas, com foco em ROI, eficiência e resiliência dos negócios

Depois de anos dominados por promessas, pilotos e provas de conceito, 2026 marca a virada definitiva da computação em nuvem e da inteligência artificial para uma fase de execução. Com os investimentos globais em nuvem pública projetados para ultrapassar US\$ 720 bilhões em 2025, segundo a Gartner, o setor entra em um novo ciclo, menos guiado por hype e mais orientado por resultados concretos: eficiência operacional, controle de custos, segurança de dados e aplicação direta da IA no core do negócio.

Nesse novo cenário, a inteligência artificial deixa de ocupar o papel de ferramenta experimental e passa a se consolidar como o sistema operacional das empresas. Em vez de iniciativas isoladas, as organizações começam a estruturar arquiteturas onde cloud, dados e IA se integram para sustentar processos críticos, automatizar decisões, reduzir desperdícios e responder com agilidade a contextos cada vez mais instáveis.

“O que vemos para 2026 é a saída definitiva da fase de testes. As empresas querem menos experimentação e mais impacto real. Cloud e IA passam a ser avaliadas pela capacidade de entregar eficiência, escala, segurança e retorno claro sobre o investimento”, afirma Fabrizio Siqueira, Head de Soluções da Huawei Cloud Brasil.

No Brasil, esse movimento ganha contornos próprios. A adoção passa a ser guiada por soluções que consigam lidar com a complexidade do país, seja regulatória, operacional ou estrutural,



e que apresentem ganhos objetivos de produtividade, redução de custos e mitigação de riscos.

Segundo o executivo, algumas frentes tecnológicas devem se destacar ao longo do próximo ano, refletindo uma mudança estrutural na forma como cloud e IA são utilizadas nas organizações:

• A IA como motor da eficiência corporativa:

A inteligência artificial passa a ser aplicada diretamente na engrenagem dos negócios. Agentes autônomos deixam de executar apenas tarefas isoladas e começam a conduzir fluxos completos de trabalho, interagindo com múltiplos sistemas, tomando decisões dentro de parâmetros definidos e aprendendo continuamente com o ambiente. Na prática, isso significa menos intervenção manual, processos mais rápidos e operações mais inteligentes.

• Hyperautomation e a reinvenção dos processos empresariais:

A automação entra em uma nova fase. Soluções baseadas em IA passam a interpretar documentos, entender contextos, lidar

com exceções e adaptar processos em tempo real. A antiga lógica de RPA dá lugar a cadeias de automação ponta a ponta, capazes de conectar áreas, eliminar gargalos e aumentar drasticamente a produtividade operacional.

• IA aplicada à governança, risco e conformidade:

Em um ambiente marcado por LGPD, exigências do Banco Central, normas trabalhistas, ambientais e setoriais, a governança deixa de ser apenas um processo de controle e passa a incorporar inteligência. Modelos de IA começam a ser usados para monitorar ambientes em tempo real, identificar desvios, prever riscos e apoiar decisões relacionadas à conformidade, segurança e continuidade dos negócios.

• Modelos de IA menores, especializados e orientados ao negócio:

O avanço não está apenas nos grandes modelos. Em 2026, cresce o uso de IAs treinadas ou ajustadas para domínios específicos, como jurídico, agronegócio, saúde, indústria e finanças. Esses modelos consomem menos recur-

sos computacionais, reduzem custos e entregam respostas mais precisas, contextualizadas e confiáveis para cenários corporativos.

• Modernização de aplicações com IA nativa:

A transformação dos sistemas legados acelera, mas com uma nova lógica. Aplicações são migradas para arquiteturas modernas de microserviços, containers e cloud, já incorporando IA desde o código. Isso inclui desenvolvimento assistido por inteligência artificial, testes automatizados, monitoramento inteligente e refatoração contínua de plataformas críticas.

• Arquiteturas de negócios antifrágeis:

Mais do que alta disponibilidade, as empresas passam a buscar estruturas capazes de se adaptar e evoluir sob estresse. Cloud e IA se tornam a base para ambientes que respondem automaticamente a picos de demanda, falhas de fornecedores, crises operacionais e mudanças bruscas de mercado, transformando instabilidade em capacidade de aprendizagem e ganho de eficiência.

“Estamos falando de uma virada de chave. Em 2026, a tecnologia deixa de ser suporte à inovação para se tornar um instrumento direto de competitividade. Arquiteturas eficientes, automação inteligente, segurança integrada e uso estratégico da IA serão os elementos que vão diferenciar empresas que apenas usam cloud daquelas que realmente extraem valor dela”, conclui o executivo.

A década da transição e o impacto da tecnologia nas decisões de pessoas

Francisca Mainardi (*)

O mercado de trabalho atravessa uma transformação estrutural. A incorporação acelerada de tecnologia e inteligência artificial não afeta apenas processos ou ferramentas, mas redefine a forma como empresas tomam decisões de pessoas e como carreiras passam a ser construídas.

Esse cenário gera insegurança porque rompe com modelos que, até pouco tempo, eram relativamente estáveis. Funções mudam mais rápido do que ciclos tradicionais de formação profissional, e a velocidade da transformação passou a ser um fator de risco econômico e social.

De acordo com o Future of Jobs Report 2023, do World Economic Forum, cerca de 44% das competências exigidas no mercado global devem mudar até 2027. O mesmo relatório aponta que 60% dos trabalhadores precisarão de algum tipo de requalificação nos próximos anos para manter sua empregabilidade.

Esses números ajudam a dimensionar o impacto da tecnologia para além do ambiente corporativo. Não se trata apenas de produtividade ou eficiência, mas de acesso ao trabalho, renda e mobilidade social em larga escala.

Nesse contexto, decisões de pessoas passam a ter um peso diferente dentro

das organizações. Contratação, promoção e sucessão deixam de ser análises baseadas majoritariamente em histórico profissional e passam a incorporar critérios como capacidade de adaptação, aprendizado contínuo, leitura de dados e maturidade para operar em ambientes mais automatizados.

O McKinsey Global Institute, no relatório Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation (2017) e em atualizações posteriores sobre produtividade e IA publicadas até 2023, projeta que uma parcela relevante da força de trabalho global precisará mudar de ocupação ou adquirir novas habilidades ao longo desta década. Segundo a consultoria, os ganhos econômicos associados à tecnologia só se sustentam quando combinados a decisões eficazes sobre talentos e liderança.

Esse movimento redefine também o perfil das lideranças. A escolha de líderes passa a considerar, de forma mais explícita, a capacidade de tomar decisões em contextos de incerteza, integrar tecnologia ao negócio e conduzir times em transformação contínua. Liderança deixa de ser apenas execução e passa a ser, cada vez mais, julgamento e responsabilidade.

Dados do LinkedIn Future of Work Report 2024, divulgado pelo LinkedIn,

reforçam essa leitura ao mostrar que habilidades como adaptabilidade, pensamento crítico, alfabetização digital e aprendizado contínuo estão entre as que mais crescem globalmente, inclusive em posições não técnicas. O relatório indica ainda que o ritmo de mudança nas competências exigidas tem acelerado ano após ano.

O impacto dessas transformações não se limita às empresas. Ele afeta expectativas de carreira, relações de trabalho e o próprio contrato social em torno do emprego. Transições mal conduzidas ampliam desigualdades, geram exclusão e pressionam sistemas públicos já fragilizados.

Estamos, portanto, diante de uma década de transição. Nesse cenário, tecnologia deixa de ser apenas um tema de inovação e passa a ser um elemento central na forma como decisões de pessoas são tomadas.

A discussão não é se a tecnologia vai transformar o trabalho. Isso já está acontecendo. A questão central é se empresas, lideranças e áreas de pessoas estão preparadas para tomar decisões mais conscientes em um contexto que impacta não apenas resultados organizacionais, mas a sociedade como um todo.

(*) Sócia e cofundadora da Elara Partners.