

PLANEJAMENTO FINANCEIRO



TRÊS MOTIVOS QUE TORNAM OS FUNDOS DE INVESTIMENTO ALIADOS PARA CONQUISTAR METAS PESSOAIS

Leia na página 8

Times recém-formados não fracassam por falta de talento, mas por ausência de construção coletiva

Especialista em desenvolvimento de lideranças explica por que novas equipes costumam enfrentar conflitos, baixa produtividade e dificuldade de colaboração

Contratar profissionais experientes e altamente qualificados não garante, automaticamente, a formação de uma equipe de alta performance. Pelo contrário: especialistas alertam que é comum que times recém-formados atravessem períodos de baixa produtividade, conflitos e desalinhamento antes de conseguirem operar de forma realmente coletiva. Segundo um estudo da consultoria Gartner, apenas 29% dos profissionais afirmam que suas equipes colaboram de forma efetiva entre áreas e funções, um dos principais desafios para resultados sustentáveis nas organizações.

Para Susana Azevedo, especialista em desenvolvimento de equipes de liderança e transformação cultural e sócia da Quantum Development, esse processo costuma ser mal interpretado pelas empresas. “No início temos um grupo de pessoas, eventualmente super bem qualificadas e com boa intenção, tentando contribuir com a sua especialidade”, explica. Ela compara o cenário à formação de um time de futebol repleto de estrelas, mas que ainda não encontrou conexão dentro de campo. “A baixa performance inicial não é sinal de que as pessoas erradas foram escolhidas. É sinal de que o coletivo ainda não existe”, afirma.

Segundo a especialista, muitas organizações tentam acelerar esse processo por meio de ações pontuais, como workshops de cultura ou eventos de integração, mas acabam criando uma falsa sensação de maturidade da equi-



Susana Azevedo

“Ninguém propõe algo que beneficia o time como um todo, porque não há identidade coletiva para sustentar esse tipo de iniciativa.”

pe. “O mais frequente é acharem que um simples team building de 2 dias vai resolver. Nada disso é inútil. Mas não é suficiente”, pontua. Para ela, integração real se constrói no cotidiano, em meio aos desafios concretos do trabalho.

Sinais de que o time ainda não existe Alguns sinais indicam que o grupo ainda funciona mais como um conjunto de indivíduos do que como uma equipe estruturada: decisões excessivamente centralizadas no líder, comunicação que passa apenas por tarefas operacionais, reuniões focadas apenas em repassar informações e conflitos evitados ou tratados de forma agressiva. “Há ainda um sinal mais sutil: ninguém propõe algo que beneficia o time como um todo, porque não há identidade coletiva para sustentar esse tipo de iniciativa”, destaca Susana.

A especialista explica que o desenvolvimento coletivo exige tempo, intenção e acompanhamento contínuo da liderança. Nesse contexto, o papel do líder não é resolver tudo, mas criar as condições para que o grupo consiga operar de forma mais autônoma e conectada. Na prática, três elementos costumam fazer diferença na construção de equipes mais saudáveis e eficazes: clareza sobre propósito e responsabilidades, ritmo consistente de conversas sobre as formas de trabalho e espaço seguro para diálogos difíceis. “Quando o time não consegue falar sobre seus próprios desafios carrega um peso invisível do não dito, das emoções não compartilhadas, que consomem energia que deveria ir para a entrega”, explica Susana.

Para ela, líderes que compreendem essa dinâmica deixam de atuar apenas como gestores de tarefas e passam a exercer um papel de desenvolvimento coletivo e de orquestradores. “O líder que forma bem um time vai, progressivamente, se tornar menos necessário para o funcionamento cotidiano. Isso não é perda de relevância. É uma entrega de qualidade. É trabalho bem feito”, conclui.

Negócios em Pauta

Divulgação/Instituto Casagrande



“O Brasil está ensinando ou apenas escolarizando?”

Curitiba recebe, entre os dias 10 e 12 de junho, um dos principais encontros educacionais do país: o VII Congresso Internacional “Um Novo Tempo na Educação”, promovido pelo Instituto Casagrande. O evento reunirá gestores públicos, pesquisadores, prefeitos, secretários municipais de educação, especialistas, professores e instituições de ensino de diferentes regiões do Brasil em uma programação voltada à aprendizagem, inovação pedagógica, neuroeducação, inclusão, gestão pública e transformação social por meio da educação. Mais do que discutir tendências pedagógicas, o congresso propõe uma reflexão profunda sobre o papel da escola em uma sociedade marcada por mudanças aceleradas, hiperconectividade e novos desafios sociais e emocionais (www.congressonovotempo.com.br). [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI

pixabay



Programa de Estágio com foco em tecnologia, IA e construção de produtos reais

Em um cenário em que a tecnologia ocupa papel cada vez mais estratégico na evolução do mercado financeiro brasileiro, a CERC, infraestrutura do mercado financeiro autorizada pelo Banco Central e referência em tecnologia para crédito e recebíveis, está com inscrições abertas para o Programa de Estágio 2026. Voltado a estudantes de tecnologia, o programa busca jovens interessados em desenvolvimento, inteligência artificial e criação de soluções para desafios reais do setor financeiro. Diferente de programas generalistas, o estágio da CERC foi estruturado com foco total em tecnologia. Os estagiários atuarão em projetos com impacto direto em sistemas críticos do mercado financeiro, ao lado de times seniores, em um ambiente altamente técnico voltado à engenharia de dados, arquitetura escalável e aplicações práticas de inteligência artificial no dia a dia (<https://conteudo.cerc.inf.br/programa-de-est%C3%A1gio-cerc>). [Leia a coluna completa na página 2](#)

Como o Retail Media está redefinindo a relação entre marcas e consumidores

A publicidade digital vive um dilema constante: como impactar o consumidor de forma eficiente sem atrapalhar a experiência do usuário e sem desperdiçar a preciosa verba publicitária? [Leia a coluna completa na página 2](#)

A inteligência artificial está silenciosamente redefinindo quem tem autoridade no mercado

Para Giovanna Velloso, em um cenário onde algoritmos filtram informação, reputação deixa de ser percepção e passa a ser um ativo estratégico validado por dados. [Leia a coluna completa na página 2](#)

A NR-1 e a nova fronteira da competitividade empresarial

Investir na saúde dos colaboradores já havia deixado de ser um benefício periférico para se tornar um componente central da estratégia empresarial. [Leia a coluna completa na página 2](#)

Seus funcionários alimentam o ChatGPT com dados sigilosos, e proibir não vai resolver

O número não deixa margem para dúvida: a empresa média registra 223 incidentes de violação de políticas de dados relacionados à inteligência artificial generativa por mês. É o que revela o mais recente Cloud and Threat Report da Netskope, publicado em janeiro deste ano com base em telemetria de milhões de usuários corporativos ao redor do mundo. [Leia a coluna completa na página 2](#)

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Literatura

Livros em Revista

Por Ralph Peter



[Leia na página 4](#)

OPINIÃO

AI Agents entram em nova fase:
vence quem dominar
a matemática do negócio

André Fossa (*)

A corrida dos AI Agents nas empresas entrou em uma nova fase e isso muda completamente o critério de sucesso.

Se, até pouco tempo atrás, a principal dúvida era se a tecnologia funcionava na prática, essa barreira começa a ser superada. Segundo a McKinsey, 88% das empresas já utilizam inteligência artificial em pelo menos uma função, mas apenas cerca de um terço conseguiu escalar essas iniciativas. No caso de agências de IA, menos de 10% das organizações afirmam ter aplicações em escala, de acordo com o relatório *The State of AI 2025*. A questão deixou de ser técnica. Agora, é econômica.

É nesse ponto que surge o verdadeiro desafio: os unit economics do negócio vão sepultar uma série de iniciativas (e startups!), separando os prováveis ganhadores dos demais. Em teoria, a IA promete reduzir custos ao substituir ou complementar o trabalho humano. Na prática, isso só acontece em escala, se você tiver um projeto e arquitetura profissionais orientados para IA; não tem espaço para "puxadinhos" nesta etapa do jogo. Em jornadas reais, uma única interação pode consumir de 100 mil a 1 milhão de tokens. Considerando preços médios entre US\$ 2 e US\$ 2,50 por milhão de tokens, como praticado por grandes provedores, o custo por atendimento pode rapidamente superar, o de um humano. Sem controle, a economia prometida no atendimento migra diretamente para a conta da infraestrutura de IA. E, em escala, isso compromete margem.

Nesse estágio, muitas empresas começam a enfrentar dificuldades. E esse tipo de distorção aparece justamente quando a operação escala. Em piloto, quase tudo funciona. O volume é baixo, os fluxos

são mais controlados e o custo passa despercebido. Em produção, com milhões de interações, qualquer ineficiência se multiplica, e aparece diretamente na margem.

Operar IA em escala pode, sim, gerar ganhos relevantes de eficiência: na ordem de 60% a 80% de redução de custos operacionais. Mas isso não vem "de graça". Esse nível de resultado exige uma arquitetura parruda, pensada desde o início para produção, e não para experimentação. Em escala, as soluções de prateleira e as promessas mágicas simplesmente não se sustentam. A ideia de que é possível resolver uma operação complexa com integrações simples, vibe coding ou ferramentas como n8n funciona até certo ponto, mas quebra rapidamente quando exposta à realidade de grandes operações. Um banco, uma telco ou uma utility não vão rodar sua operação crítica dessa forma. É aqui que começa a separação real do mercado. Plataformas especializadas já conseguem operar AI Agents com até 70% de eficiência de custo (token por token), mantendo níveis de satisfação acima de 90%. Esse tipo de combinação, eficiência econômica com qualidade consistente, é o que vai definir os vencedores.

No fim, a corrida dos AI Agents não será vencida por quem implementar primeiro, mas por quem conseguir sustentar eficiência em escala. A diferença entre um piloto promissor e uma operação transformadora está na capacidade de equilibrar qualidade, escala e custo de forma consistente. A inteligência artificial já provou que funciona. Agora, os unit economics dos AI Agents vão ser implacáveis. E é isso que vai separar quem está apenas experimentando de quem, de fato, vai capturar valor.

(*) Cofundador da Cogni2 e executivo de tecnologia com mais de 25 anos de experiência em transformação digital e inteligência artificial.

Grandes empresas repensam o uso
de IA devido a custos elevados

O entusiasmo das grandes companhias com ferramentas de inteligência artificial parece estar dando sinais de desgaste.

Vivaldo José Breternitz (*)

A Microsoft, segundo o portal *The Verge*, estaria incentivando seus funcionários a trocar o Claude Code pelo Copilot, ferramenta da própria Microsoft. O motivo não seria apenas a preferência por tecnologia própria, mas também o aumento expressivo nos custos de utilização do Claude Code.

Esse custo é apurado pelo número de tokens processados: tokens em inteligência artificial são as menores unidades de informação que as ferramentas de IA utilizam para processar, compreender e gerar conteúdo. Em textos, um token pode ser uma palavra, parte de uma palavra ou alguns caracteres; em imagens, áudios e vídeos, tokens representam fragmentos dessas informações. Assim, quanto mais as ferramentas são utilizadas, maior é o preço a pagar ao fornecedor da mesma.

Acreditando que o uso intensivo de IA vai gerar melhores resultados, muitas empresas incentivam, até mesmo sob a ameaça de demissão, seus funcionários a utilizarem essas ferramentas, o que gera um fenômeno que vem sendo chamado "tokenmaxxing", quando em empresas como Amazon, Microsoft e Meta, funcionários tem usado IA até em tarefas desnecessárias para inflar métricas internas, apenas para mostrar que usam IA intensamente.

Além disso, à medida que mais pessoas utilizam o sistema em uma empresa, mais



Just_Super_CANVA

crece o número de tokens processados e consequentemente, o custo de utilização da ferramenta.

A Microsoft não está sozinha; a revista *Fortune* disse que outras empresas também estão repensando o uso de IA, pois o consumo de tokens disparou, especialmente quando são usados Agentes de IA, ferramentas capazes de executar tarefas mais complexas e que podem gastar milhares de vezes mais tokens do que quando o software responde apenas a uma consulta.

O CEO da Nvidia, Jensen Huang, evidentemente interessado em um uso cada

vez maior de IA, o que aumenta a demanda por seus produtos, chegou a defender que profissionais consumam tokens equivalentes a metade de seus salários anuais, incentivando o "tokenmaxxing".

Ainda não está claro se as medidas da Microsoft se transformarão em uma forte tendência, mas o fato é que, se o consumo de tokens continuar crescendo sem uma queda significativa de preços, a tentativa de substituir pessoas por máquinas pode acabar se tornando um tiro no pé.

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

Os riscos de usar conectividade satelital
doméstica no ambiente corporativo

A popularização da internet via satélite ampliou o acesso à conectividade no Brasil – especialmente após a chegada de novos players de soluções de baixa órbita (LEO). Mas existe um ponto importante: nem toda conectividade foi desenvolvida para ambientes corporativos críticos.

O mercado já conhece esse cenário em produtos como computadores, impressores e outros hardwares e softwares. No entanto, muitas empresas ainda utilizam equipamentos domésticos para aplicações profissionais, mesmo sem estrutura para operação contínua, múltiplos usuários ou alta disponibilidade.

Na conectividade satelital, o risco é semelhante.

As soluções residenciais podem funcionar bem para uso pessoal ou aplicações não críticas. Porém, quando utilizadas para sustentar operações empresariais, os impactos de indisponibilidade se tornam significativamente maiores.

Entre os principais riscos estão a ausência de um Service Level Agreement (SLA) corporativo; limitações de suporte técnico, o que pode comprometer a disponibilidade de serviço; menor previsibilidade operacional em caso de excesso de demanda; riscos de segurança, que podem levar à violação de normas regulatórias como a LGPD; falta de redundância e contingência.

É importante lembrar que no ambiente corporativo atual a conectividade permanente deixou de ser apenas uma infraestrutura. Hoje a conectividade é parte fundamental da estrutura que garante a continuidade do negócio.



Andreia Rosa

Segundo estudo do Ponemon Institute, o custo médio de indisponibilidade pode chegar a US\$ 9 mil por minuto, dependendo da operação. Em empresas com alta dependência digital, uma interrupção pode afetar vendas, logística, atendimento, meios de pagamento e comprometer a experiência do cliente, gerando impactos reputacionais.

Suporte técnico e continuidade operacional

As soluções corporativas de conexão por meio de satélites contam com monitoramento, gestão centralizada, atendimento especializado e acordos de nível de serviço. Já soluções residenciais, normalmente, seguem um modelo massificado, sem garantias compatíveis com operações críticas.

Isso não significa que a conectividade satelital residencial não tenha valor. Pelo contrário: ela democratizou o acesso à internet e ampliou possibilidades em regiões antes desconectadas.

Mas a conectividade corporativa exige outro nível de planejamento.

Mais do que "ter internet", empresas precisam garantir disponibilidade, segurança, estabilidade e continuidade operacional. Em um cenário onde os negócios dependem cada vez mais de soluções como SaaS, Cloud, e meios de pagamento como cartões e PIX, a conectividade deixou de ser commodity. Hoje, ela é estratégia.

O ambiente corporativo demanda satélites e planos com desempenho similar ao de uma conexão 5G, capazes de alcançar velocidades de download superior a 400 Mbps e de upload de até 50 Mbps, reduzindo riscos de perda de pacotes de dados ou comprometimento do desempenho de aplicativos.

No primeiro momento, o menor custo de hardware e dos serviços pode ser atrativo, mas a realidade é outra. A economia inicial pode gerar custos maiores ou perdas financeiras decorrentes de paradas inesperadas, maior tempo de inatividade ou desempenho inferior ao necessário.

Os planos empresariais trazem mais confiabilidade, melhor custo-benefício a longo prazo, protegem a empresa de gastos imprevistos e garantem que a equipe mantenha a conectividade e a produtividade de forma previsível.

(Fonte: Andreia Rosa, Especialista de Produtos e Vendas da Deutsche Telekom Global Business Solutions Brasil).

News@TI

ICMC estará de portas abertas

@Você sabe o que faz quem estuda na USP São Carlos? Se você quer ter um gostinho do que se ensina e do que se aprende na maior Universidade pública do Brasil, não pode perder esta chance: o Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC) estará de portas abertas nos dias 16, 17 e 18 de junho. É uma oportunidade de conhecer os projetos desenvolvidos por universitários em áreas como inteligência artificial, programação web, robótica móvel, computação gráfica, ciência de dados, cálculo numérico, estatística, otimização e história da computação. No total, estudantes de 31 disciplinas vão participar das atividades apresentando seus trabalhos à população (<https://icmc.usp.br/e/7pjjy>).

Soluções de controle de acesso

@A Wolpac apresenta durante a Exposec 2026 sua nova geração de soluções para controle de acesso e mobilidade. A feira será realizada entre os dias 1º e 3 de junho, no São Paulo Expo. Os lançamentos WolPass, WolSlim, WolStar IV e WolVision II marcam uma nova fase da companhia, combinando tecnologia, sofisticação estética, experiência do usuário e operação contínua de alta performance. "As novas soluções da Wolpac foram desenvolvidas para responder a uma demanda crescente por ambientes mais inteligentes, seguros e integrados à arquitetura contemporânea. Estamos trazendo ao mercado equipamentos que unem desempenho operacional, comunicação visual e design premium em um novo patamar", afirma Alan Lourenço, diretor comercial.

Empresas & Negócios
José Hamilton Mancuso (1936/2017)
Responsável: Lilian Mancuso

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

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

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

Webmaster/TI: Fabio Nader; Edição 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.

ISSN 2595-8410

José Leonil Lobato (1939-2026)

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.

Contas públicas têm superávit primário de R\$ 24,6 bilhões em abril

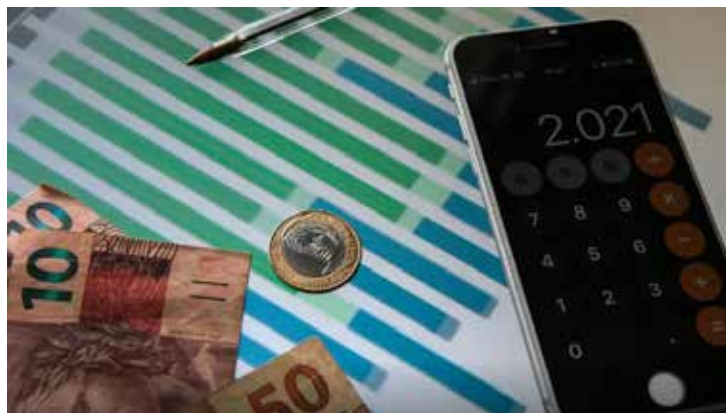
Com arrecadação recorde e superávit no governo federal, as contas públicas fecharam o mês de abril com saldo positivo

O setor público consolidado – formado por União, estados, municípios e empresas estatais – registrou superávit primário de R\$ 24,6 bilhões no mês passado.

Na comparação com abril de 2025, houve aumento no saldo; naquele mês, o resultado das contas foi de R\$ 14,2 bilhões positivo.

As estatísticas fiscais foram divulgadas pelo Banco Central (BC). O resultado primário representa a diferença entre as receitas e despesas, desconsiderando o pagamento dos juros da dívida pública.

Apesar do resultado do mês passado, em 12 meses encerrados em abril, o setor público consolidado foi defi-



Na comparação com abril de 2025, houve aumento no saldo. Governo Central teve superávit de R\$ 26,1 bilhões ante resultado negativo de R\$ 16,2 bilhões em abril de 2025.

Em 2025, as contas públicas fecharam o ano com déficit primário de R\$ 55 bilhões, 0,43% do PIB.

Níveis de governo
Com arrecadação recorde em abril último, a conta do

que leva em conta a variação da dívida dos entes públicos.

Os governos regionais - estaduais e municipais - tiveram resultado positivo de R\$ 329 milhões em abril passado contra déficit R\$ 659 milhões no mesmo mês de 2025, impulsionando o superávit das contas públicas.

Em sentido contrário, as empresas estatais federais, estaduais e municipais - excluídas dos grupos Petrobras e Eletrobras - contribuíram para a redução do superávit das contas consolidadas, com o resultado negativo de R\$ 1,8 bilhão em abril. No mesmo mês de 2025, houve déficit de R\$ 1,4 bilhão nessas entidades.

CEO x Conselho: como um desalinhamento entre eles pode comprometer as empresas?

Jordano Rischter (*)

A relação entre o CEO e o Conselho está entre as mais estratégicas para a sustentabilidade de uma empresa — e, ao mesmo tempo, as mais delicadas de administrar

Por mais que uma divergência de pensamentos e visões entre eles seja algo natural (e saudável) de existir, qualquer desalinhamento mais profundo nessa relação é capaz de romper com a governança interna, prejudicando a capacidade de tomadas de decisões com consistência, velocidade e estratégia. A grande questão, então, é como evitar que a situação chegue a esse nível?

Por mais que muitos ainda olhem para as divergências entre eles como uma falha, é crucial mudar essa percepção para um sinal de maturidade interna. Afinal, os conselhos existem, justamente, para desafiar premissas, ampliar perspectivas, provocar reflexões e elevar a qualidade das decisões estabelecidas. Quando todos concordam com tudo que é dito ou feito, os riscos de que os debates estratégicos se tornem superficiais se elevam, além de abrir espaço para que este grupo atue de forma passiva em uma posição tão importante para o destaque corporativo.

Segundo uma pesquisa publicada no Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 60% desses conflitos entre CEO e Conselho têm origem em falhas de comunicação e expectativas de desempenho mal estabelecidas desde o início da relação - o que torna o esclarecimento a respeito dos papéis, deveres e limites de cada lado algo primordial para evitar essa falta de alinhamento.

Enquanto é dever do Conselho direcionar a companhia estrategicamente, supervisionar o que é feito, acompanhar eventuais riscos, avaliar o CEO e pensar na perpetuidade da empresa, o C-Level deve executar as estratégias que forem alinhadas, liderar as operações, desenvolver as pessoas e entregar os resultados esperados. Nesse sentido, os problemas podem aparecer quando o conselho começa a operar a empresa, ou quando a diretoria deixa de ter transparência e alinhamento com o board, por exemplo.

Uma relação saudável entre as partes envolve transparência, fluxo

constante de informações, clareza sobre responsabilidades, alinhamento estratégico a longo prazo e, acima de tudo, comunicação frequente entre eles. Não precisam concordar com tudo, mas atuar como parceiros estratégicos alinhados à perpetuidade e sustentabilidade do negócio.

Conselhos maduros desafiavam as premissas, questionavam riscos, ampliam o repertório e intencionam discussões estratégicas que amadureçam a performance corporativa, construindo a perpetuidade sustentável das operações. Ao mesmo tempo, bons CEOs prezam por um conselho que agregue e desafie sua visão, com amplo repertório, experiência e capacidade de antecipar o futuro - reduzindo vieses nas decisões e medidas impulsivas ou concentradas nos executivos em si.

O grande ponto a esse respeito é que divergências, em si, não necessariamente são um problema, apenas quando deixam de ser institucionais e passam a se tornar relacionais ou políticas - derivadas por disputas internas por poder, agendas paralelas entre eles, vaidade ou, justamente, a falta de clareza entre cada um dos seus papéis - o que costuma ocorrer em empresas que estão em um contexto de crescimento acelerado, em processo de sucessão familiar, ou que mantiveram estruturas antigas ou arcaicas que não fazem mais sentido no mercado atual.

Uma boa governança transforma essas divergências em oportunidades de qualificar as tomadas de decisões, estabelecendo uma visão forte a longo prazo que traga resultados que gerem valor ao negócio. Não é sobre evitar tensão, mas usá-la de forma positiva como inteligência coletiva, gerando debates saudáveis com respeito institucional que sempre se comprometam com o melhor interesse para a empresa em si.

Essa é uma jornada eterna, que não existe regra de bolo que sirva para toda empresa. Apesar disso, boas práticas podem ser inspiradas como pilar central em cada negócio, de forma que essas diferenças sejam encaradas como algo positivo a favor de fortalecer a governança e tomadas de decisões, fortalecendo cada vez mais as operações como um todo.

(*) Headhunter e sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão.

Economia brasileira cresce 1,1% no 1º trimestre

A economia brasileira cresceu 1,1% no primeiro trimestre de 2026 na comparação com o último trimestre de 2025. Esse crescimento de 1,1% na passagem de trimestres imediatamente seguidos é o maior desde o mesmo trimestre de 2025, quando tinha avançado 1,3%. No acumulado de 12 meses, houve expansão de 2%.

O resultado do Produto Interno Bruto (PIB, conjunto de bens e serviços produzidos no país) foi divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Na comparação com o mesmo período do ano passado, a alta do PIB fica em 1,8%.

Em valores correntes, o PIB brasileiro alcançou R\$ 3,3 trilhões, no primeiro trimestre.

Na comparação entre trimestres imediatamente seguidos, os três setores analisados pelo IBGE apresentaram expansão: agropecuária (2%), indústria (1%) e serviços (0,5%).

A indústria respondeu por 23% do PIB no primeiro trimestre. Dentro do setor, as atividades que mais puxaram o crescimento para cima foram a extrativa Mineral (3,6%) e a construção (2,9%).

O setor de serviços, que representa 70% da economia brasileira, teve como puxadores da expansão as atividades informação e comunicação (2,4%), atividades imobiliárias (1,2%), outras atividades de serviços (0,8%) e comércio (0,6%) (ABR).

Lei institui 19 de março Dia Nacional da Artesã e do Artesão

O Dia Nacional das Artesãs e Artesãos será comemorado oficialmente em 19 de março. Lei publicada no Diário Oficial da União consolida a data e atualiza normas sobre a atividade no país, com foco na valorização.

Um dos destaques da nova lei é o incentivo à organização e ao fortalecimento de associações de mulheres artesãs. O Poder Público poderá apoiar essas iniciativas, como ações de difusão de saberes tradicionais.

Além disso, União, Estados, Distrito Federal e Municípios poderão promover medidas para estimular a comercialização de produtos, como campanhas de valorização do trabalho artesanal, ampliação da visibilidade em feiras e exposições.

A lei também cita exemplos de ofícios historicamente exercidos por mulheres, como rendeira, bordadeira, tecelã, ceramista e crocheteira, ao destacar a relevância cultural, social e econômica dessas atividades (ABR).



A - Azul anuncia nova operação entre Congonhas e Cuiabá (MT)

A Azul vai ampliar sua malha aérea com uma nova operação entre o Aeroporto de Congonhas, em São Paulo, e o Aeroporto Internacional Marechal Rondon, na região metropolitana de Cuiabá (MT). Fruto de uma parceria com o Governo do Estado de Mato Grosso, a nova ligação tem como objetivo fortalecer a conectividade da capital mato-grossense com um dos principais centros econômicos do país, impulsionando a mobilidade de Clientes que viajam a negócios ou lazer, além de apoiar setores estratégicos como o agronegócio, um dos motores da economia regional (www.voeazul.com.br).

B - Cultura sem barreiras

Últimos dias para realizar a inscrição para as oficinas do 4º Festival de Cultura Inclusiva do Distrito Federal, iniciativa realizada pelo Instituto Entre Nós, em parceria com a Associação Mãe em Movimento - AMEM/DF. O projeto acontecerá no Espaço Cultural Renato Russo, na 508 Sul, em Brasília, e contará com oficinas gratuitas voltadas à formação artística, inclusão e acessibilidade cultural. As inscrições são destinadas a pessoas com e sem deficiência, com ou sem experiência, interessadas em participar da montagem do espetáculo teatral desta edição ou atuar como monitores culturais preparados para acolher pessoas com deficiência em espaços culturais (https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdIK1P-c3uaVmfODIA2JP9XJm14kVohdej5wK5tN9qoQ_Piqw/viewform).

C - Observatório Imobiliário Brasileiro

O Observatório Imobiliário Brasileiro (OIB) apresentou oficialmente seu primeiro estudo nacional durante a VI Convênsi - Convenção Nacional do Sistema COFECI-CRECI, realizada em Foz do Iguaçu (PR) de 25 a 28 de maio. O levantamento, intitulado Panorama Macroeconômico e Impacto no Imobiliário, mostrou que o valor do metro quadrado residencial para locação subiu 82,7% no Brasil entre 2020 e março de 2026, enquanto a venda acumulou alta de 41%, o que revela uma mudança no comportamento do mercado. A apresentação foi conduzida por Sidnei Rodrigues, gerente geral do OIB, e por Celso Pereira Raimundo, diretor-geral do Observatório e diretor do Sistema COFECI-CRECI.

D - Azeite orgânico conquista prêmio internacional

Um azeite brasileiro orgânico acaba de alcançar um marco histórico no mercado internacional. O BENE, produzido na Fazenda São Benedito, em Bom Sucesso de Itararé (SP), conquistou o "Blend Gold Award" na edição 2026 da Anatolian International Olive Oil Competition, celebrando o fato de ser o único azeite orgânico brasileiro a vencer essa edição internacional. Produzido de forma totalmente orgânica e certificado pelo IBD desde 2018, o BENE vem chamando atenção não apenas pela qualidade do produto, mas também pelo modelo sustentável de cultivo adotado pela fazenda (@fazendasao benedito-organicos).

E - Metodologia do esporte educacional

O Projeto Escola do IEE, do Instituto Esporte e Educação (IEE), dá sequência, nos meses de junho e julho, à formação de professores da rede pública, estudantes universitários, jovens líderes comunitários e agentes comunitários de saúde, com a metodologia baseada no Esporte Educacional. Serão cinco cursos, com seis turmas, nos formatos EAD, presencial (na sede do IEE, em São Paulo) e híbrido. No total, desde abril e até julho, o Escola do IEE capacitará 220 participantes (https://esporteeducacao.org.br/escola-do-iee).

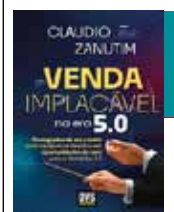
F - Forlex lança IA jurídica gratuita

A Forlex lançou a LIVIA Cidadão, versão gratuita da sua assistente jurídica voltada diretamente à população. A ferramenta funcionará via WhatsApp e foi desenhada para responder, a partir da conexão às bases de 81 tribunais brasileiros, em linguagem simples, dúvidas cotidianas sobre direitos e deveres, sem exigir conhecimento jurídico prévio do usuário. Além de ser amplamente utilizado pelos brasileiros, o canal também amplia a acessibilidade para pessoas com deficiência (usuários com limitações de fala ou mobilidade, por exemplo), tornando o atendimento jurídico mais inclusivo. O usuário encontra o número de celular que leva à assistente no WhatsApp no site da Forlex (https://www.forlex.ai/).



Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



Venda Implacável na Era 5.0: Os segredos de um mestre para transformar desafios em oportunidades de ouro para o vendedor 5.0

Claudio Zanutum – DVS – O universo das vendas atravessa um momento de plena transformação. A figura do vendedor que reage passivamente na presença do cliente, seja digital ou presencialmente, está definitivamente enterrada. Claudio é um entusiasta e mestre no assunto. Na obra ilustra suas páginas com casos vencedores e outros não tanto. Aliás, sua própria trajetória serve de base para isso. O leitor, profissional do mercado, mesmo que seja aspirante à carreira, receberá instruções valiosíssimas de como sair do lugar comum e palmilhar seu caminho, que sabemos não é nada fácil. De bônus, o leitor poderá participar de um curso online, ministrado pelo mestre Claudio, no qual esclarecimentos factíveis serão elencados. Ao sucesso!!



Autismo em Terras Indígenas: Saúde, educação e interculturalidade com os povos originários

Priscila Enrique de Oliveira e Lucelmo Lacerda de Brito – Juruá – Autores que dispõem comentários, resumindo: especialistas em seres humanos, particularmente os portadores da síndrome que inicia o título da obra. Realizaram, em áreas indígenas, um trabalho de fôlego e vulto, que escancara entranhas, conscientizam e sinalizam soluções. Obra fundamental, particularmente pelo seu ineditismo.



Inteligência Pragmática: A habilidade humana que a IA nunca substituirá. Como transformar objetivos em realidade

Max Peters – Citadel – Max é um profissional de polo aquático e também pianista. Empreendedor, faliu em seu primeiro negócio. Fez da falência, material de pesquisa para entender porque havia fracassado. Percebeu que deveria ir além da sua inteligência. Provido de material eficiente, criou um verdadeiro manual, que propiciará bastante eficácia para uma exitosa trajetória na qual poderá conviver sem conflitos com IA. Por demais oportuna!



Gerar Valor com Pessoas: Como engajar pessoas, redesenhar a cultura e gerar resultados sustentáveis em contextos complexos

Reinaldo Rachid Jr – Actual – O autor é mestre em engenharia, todavia especializou-se em métodos para valorizar atuação humana nas corporações. Com um quarto de século de atuação, nessa obra com título autoexplicativo, manifesta toda sua profunda sabedoria para colaborar para trajetórias exitosas, pessoais, profissionais tanto quanto corporativas. Numa época na qual a evolução digital é flagrante, torna-se necessário salientar a necessária participação humana nos processos. Oportuna!!



Saberes Wajãpi Sobre Abelhas e Mel

Igor Scaramuzzi (Org) – Iepé – Wajãpi é um povo indígena que habita prioritariamente o Amapá. De lá, pesquisadores contratados pela Fundação Heinrich Böll Brasil estudaram 36 espécies de abelhas, seus costumes, manejo e extração de seus méis. Temos notícia pela imprensa que a produção, por motivos ambientais provocados por humanos, baixou consideravelmente. Esta obra tem o condão de explicar como eles convivem com esse delicioso medicamento. Sua escrita beira o pueril, todavia sem perda de importância. Há até um relato de mel gelado! Fascinante!!

www.bcctelevisao.com.br

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



Com apresentação de Ralph Peter.

Empresas
& Negócios

www.netjen.com.br

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

TEL: 3043-4171

Energia solar ganha força como proteção em cenário global instável

Com instabilidade internacional pressionando combustíveis fósseis e tarifas de energia em alta, soluções energéticas ganham protagonismo como alternativa estratégica no país

Em um cenário global marcado por tensões geopolíticas, volatilidade no preço do petróleo e pressão inflacionária sobre a energia, a busca por fontes mais previsíveis e econômicas ganha protagonismo. Nesse contexto, a energia solar segue como uma das principais beneficiadas desse movimento, consolidando-se como parte de uma estratégia mais ampla de gestão energética. Atualmente, a fonte solar já é a segunda maior da matriz elétrica brasileira, representando 25,3% de todo o parque de geração de eletricidade do país. Dados da Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica (ABSOLAR) mostram que o Brasil possui 68,8 GW de potência operacional da fonte solar e já contribuiu com mais de R\$ 95,9 bilhões em arrecadação aos cofres públicos.

Além do contexto energético, fatores econômicos reforçam a atratividade do investimento. O custo dos sistemas fotovoltaicos caiu nos últimos anos, com reduções de até 17%, e o tempo de retorno segue competitivo, frequentemente abaixo de cinco anos. Dependendo do perfil de consumo e da região, o payback varia, em média, de 3 a 7 anos, com economia de até 95% na conta de luz e vida útil superior a 25 anos. Hoje, o investimento médio para sistemas residenciais gira entre R\$ 15 mil e R\$ 30 mil, enquanto projetos comerciais podem variar de R\$



80 mil a mais de R\$ 200 mil, dependendo do porte e da demanda energética.

Para Raphael Brito, CEO da Solarprime, empresa especializada em soluções energéticas, a demanda corporativa também vem crescendo. Empresas brasileiras têm ampliado investimentos em tecnologias voltadas à redução de custos, previsibilidade financeira e maior segurança operacional, impulsionando o interesse por soluções mais completas de gestão energética. “O momento atual combina fatores que tornam o investimento ainda mais estratégico: energia tradicional mais cara, maior previsibilidade regulatória e tecnologias mais acessíveis”, afirma o executivo.

Segundo Brito, o mercado vive uma transformação

importante, deixando de enxergar a energia solar apenas como uma fonte alternativa e passando a priorizar modelos mais inteligentes e integrados de consumo energético. “Hoje, as empresas buscam muito mais do que geração própria. Elas querem previsibilidade, estabilidade e menos exposição às oscilações do setor elétrico. Isso faz com que o mercado avance para soluções cada vez mais completas”, explica.

Em cenários de instabilidade global, o custo da energia costuma ser um dos primeiros a sofrer impacto, e é justamente nesse ponto que soluções de geração e armazenamento se destacam como proteção financeira, ao permitir que consumidores e empresas reduzam a exposição às oscilações tarifárias no longo

prazo. “Hoje, não estamos falando apenas de sustentabilidade, mas de inteligência financeira. Com a evolução da tecnologia, o retorno ficou mais rápido e o risco menor. Para quem pensa no longo prazo, é uma das estratégias mais consistentes disponíveis no mercado brasileiro”, completa Brito.

Mais do que uma alternativa, a energia solar passa a integrar um movimento maior de transformação do setor energético, em que previsibilidade e eficiência se tornam prioridades para consumidores e empresas. Em um contexto de energia cada vez mais cara e volátil, investir em soluções energéticas deixa de ser apenas uma escolha sustentável e passa a representar uma estratégia concreta de estabilidade operacional e proteção financeira no longo prazo.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS

16º Subdistrito - Mooca
Luiz Orlando de Barros Segala - Oficial

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

O pretendente: **ALEX BERTUQUI**, estado civil divorciado, profissão aposentado, nascido em Espirita Santo Pinhal, SP, no dia 12/11/1961, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Maurilio Bertuqui e de Adelia Gabriel Bertuqui. A pretendente: **ALESSANDRA ARAUJO MATOS**, estado civil divorciada, profissão operadora de caixa, nascida em São Paulo, SP, no dia 10/03/1971, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de João Almeida Matos e de Josefa Hipollita Araujo Matos.

O pretendente: **ALEX SANDRO SILVA LIRA**, estado civil solteiro, profissão autônomo, nascido em São Paulo, SP, no dia 01/01/1986, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Gilvan Lucio de Lira e de Josefa Tavares da Silva Lira. A pretendente: **VERÔNICA DO NASCIMENTO SOUZA**, estado civil solteira, profissão empresária, nascida em Capim Grossa, BA, no dia 04/04/1991, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Valdenito Ferreira de Souza e de Maria de Fátima Novaes do Nascimento.

O pretendente: **JOÃO VICTOR DA SILVA SANTOS**, estado civil solteiro, profissão analista de dados, nascido em São Paulo, SP, no dia 03/10/1999, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Eufrasio de Jesus Santos e de Rubiana Claudia Soares Vieira da Silva. A pretendente: **CAMILA FREITAS DA SILVA**, estado civil solteira, profissão biomédica, nascida em São Paulo, SP, no dia 08/02/2002, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Janderson Neves da Silva e de Michella Alves Freitas da Silva.

O pretendente: **VINÍCIOS DE ANDRADE PEREIRA**, estado civil solteiro, profissão técnico de enfermagem, nascido em Itabuna, BA, no dia 16/03/1994, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Vencelino Benedito Pereira e de Katia Regina de Andrade. A pretendente: **MICHELE SOARES PALMEIRA**, estado civil solteira, profissão técnica de enfermagem, nascida em Arujá, SP, no dia 20/04/1996, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Aldo Gomes Palmeira e de Edinalva Soares Palmeira.

O pretendente: **ADRIANO NAVARRETE REGIANI**, estado civil divorciado, profissão analista de sistemas, nascido em São Paulo, SP, no dia 07/09/1981, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Joel Carlos Regiani e de Maria Elisete Navarrete Regiani. A pretendente: **JESSICA GUTIERREZ DE MATOS**, estado civil divorciada, profissão assistente de recursos humanos, nascida em São Paulo, SP, no dia 27/07/1997, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, São Paulo, filha de José Robério Ferreira de Matos e de Luciana Gutierrez.

O pretendente: **LEANDRO DO NASCIMENTO LOPES**, estado civil solteiro, profissão autônomo, nascido em São Paulo, SP, no dia 27/02/1983, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Lucas Silveira Lopes e de Luciene do Nascimento Amorim. A pretendente: **AMANDA MACENO NOGUEIRA**, estado civil divorciada, profissão autônoma, nascida em Acopiara, CE, no dia 12/07/1992, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Marconio Nogueira de Queiroz e de Iracil Maceno da Silva Queiroz.

O pretendente: **DANIEL ALVES RAMOS**, estado civil solteiro, profissão publicitário, nascido em São Paulo, SP, no dia 19/04/1988, residente e domiciliado na Vila Formosa, São Paulo, SP, filho de Roberto da Silva Ramos e de Nilza Maria Alves Ramos. A pretendente: **CAMILA PROCOPIO DA SILVA**, estado civil solteira, profissão analista financeira, nascida em São Paulo, SP, no dia 28/08/1988, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Benedito Procopio da Silva Neto e de Fatima Procopio da Silva.

O pretendente: **AHMAD AJAMHAJIMOHAMMADIMALEKABADI**, estado civil solteiro, profissão motorista, nascido no Irã, no dia 08/10/1990, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Ali Ajamhajimohammadimalekabadi e de Monir Ghayeb. A pretendente: **ATIEH ESMAEILNAZARI**, estado civil solteira, profissão professora de educação física, nascida no Irã, no dia 22/04/1990, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Gholam Reza Esmaeil Nazari e de Soghra Abolghasem Dolabi.

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

Jornal Empresas & Negócios

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França
Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil

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

O pretendente: **JONATAS DA FRANÇA**, profissão: analista de sistemas, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 07/04/1971, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Josué da França e de Edna Moutinho da França. A pretendente: **VANUSA PEREIRA DA SILVA**, profissão: Coordenadora Charge Back, estado civil: divorciada, naturalidade: Pedra Branca, CE, data-nascimento: 14/03/1982, residente e domiciliada em São Paulo, SP, filha de Emídio Alves da Silva e de Zilma Pereira da Silva.

O pretendente: **FELIPE CARLOS DA SILVA**, profissão: empresário, estado civil: solteiro, naturalidade: Mogi das Cruzes, SP, data-nascimento: 05/01/1992, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Carlos Alberto da Silva e de Regiane Maria Ribeiro da Silva. A pretendente: **PRISCILA DE SOUZA SILVA**, profissão: empresária, estado civil: divorciada, naturalidade: Poá, SP, data-nascimento: 17/10/1994, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Edgard de Souza Silva e de Karla Cosme de Souza Silva.

O pretendente: **GABRIEL DAVID VILLASMIL SANTIAGO**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: Venezuela, data-nascimento: 25/12/2004, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Richard Antonio Villasmil Avila e de Veronica Jose Santiago Campos. A pretendente: **OLIANGELES DUBRASNE GUACARAN NUÑEZ**, profissão: auxiliar de produção, estado civil: solteira, naturalidade: Venezuela, data-nascimento: 21/11/2003, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Nestor Jose Guacaran Montilla e de Dubrascas Nuñez Villasana.

O pretendente: **LUCAS NUNES SANTOS**, profissão: T.I., estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 12/04/1996, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Rubens Nunes dos Santos e de Sueli Nunes da Silva. A pretendente: **MAYARA VICTORIA DA COSTA SILVA**, profissão: auxiliar administrativa, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 30/05/2000, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Luciano Manoel da Silva e de Marta Lourença da Costa.

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

Processos podem levar até 6 anos na Justiça brasileira, aponta levantamento exclusivo

Estudo da EasyJur com mais de 2 milhões de processos mostra que ações de Contratos e Compliance duram 76,7 meses em média, enquanto acordos trabalhistas reduzem a tramitação em cerca de 20 meses

Um levantamento exclusivo realizado pela EasyJur, software jurídico especializado em gestão processual, revela que a duração de processos no Brasil pode variar drasticamente conforme a área do Direito, chegando a 76,7 meses em média em casos de Contratos e Compliance, o equivalente a mais de seis anos. Na outra ponta, ações previdenciárias registram média de 25,6 meses. A análise foi feita com base em mais de 2 milhões de processos históricos da plataforma, considerando apenas casos encerrados e com dados válidos de tramitação.



o incentivo para recorrer e prolongar a discussão. Isso impacta diretamente o tempo médio e torna algumas áreas estruturalmente mais demoradas”, explica.

segue como um dos principais gargalos do Judiciário brasileiro. Segundo o relatório Justiça em Números 2025, do Conselho Nacional de Justiça, processos pendentes levavam, em média, 4 anos e 1 mês para tramitar; sem as execuções fiscais, esse prazo cairia para 2 anos e 4 meses. O dado reforça que a morosidade não está distribuída de forma uniforme e varia conforme o tipo de demanda, a área do Direito e o perfil do litígio. Nesse contexto, levantamentos setoriais ajudam escritórios e empresas a entenderem melhor onde estão os maiores riscos de demora e como transformar dados processuais em estratégia jurídica.

na área Cível saltou de 33,8 para 60,3 meses, enquanto na área Trabalhista houve maior volatilidade, com picos durante o período da pandemia e posterior redução. O movimento indica não apenas sobrecarga do sistema, mas também mudanças no perfil das disputas e na dinâmica processual ao longo dos anos.

Outro ponto que chama atenção é a desigualdade regional na duração dos processos. Em alguns estados, como a Paraíba, o tempo médio de ações cíveis chega a 125,6 meses, enquanto em outras localidades os prazos são significativamente menores. Essa variação evidencia como fatores estruturais, operacionais e de volume impactam diretamente a experiência do jurisdicionado.

Para Marques, o avanço da análise de dados deve se tornar cada vez mais central na estratégia jurídica. “O tempo de um processo deixou de ser apenas uma consequência do sistema e passou a ser uma variável estratégica. Quando advogados e empresas conseguem prever duração e entender padrões por área, região e tipo de resultado, eles passam a tomar decisões mais eficientes, seja para negociar, litigar ou estruturar melhor suas demandas”, afirma.

Os dados mostram que áreas tradicionalmente mais complexas e com maior valor envolvido tendem a concentrar os processos mais longos. É o caso do Direito Tributário, com média de 73 meses, e da Recuperação Judicial, com 50,5 meses. Já segmentos como Trabalhista e Previdenciário apresentam tempos mais curtos, com médias de 28 e 25,6 meses, respectivamente.

O levantamento também evidencia um fator decisivo para a duração dos processos no Brasil. Na Justiça do Trabalho, por exemplo, acordos reduzem o tempo médio de tramitação em cerca de 20 meses em comparação com decisões judiciais. Enquanto ações encerradas por acordo levam em média 29,7 meses, processos julgados procedentes ou improcedentes ultrapassam 49 meses. No Direito Cível, a diferença é menor, mas ainda relevante, reforçando o papel da conciliação como mecanismo de eficiência.

Segundo Vinicius Marques, CEO da EasyJur, a diferença reflete não apenas a natureza jurídica das ações, mas o comportamento das partes ao longo do processo. “Quando há mais valor em disputa, aumenta

Esse cenário ganha relevância em um momento em que a duração dos processos

Como a ciência explica a importância da arte para a sociedade?

Filipe Salles (*)

Para que serve a Arte? Por que muitos artistas dedicaram suas vidas, por vezes às custas de saúde e conforto material, para produzir obras simbólicas para a humanidade? E por que elas nos confortam e emocionam, ao ponto de se tornarem quase imprescindíveis à nossa vida?

Subsiste, porém, um último caminho para investigar o tema de forma científica que ainda não foi tentado: o de que estamos usando uma metodologia incompleta.

Essas perguntas têm sido formuladas de diferentes maneiras ao longo da história, e as respostas variam dependendo do contexto, época, cultura e localidade. Mas, até hoje, não temos uma resposta definitiva. Apenas diferentes perspectivas e interpretações circunstanciais, segundo cada área do conhecimento que se debruça sobre o assunto. As formas mais comuns de responder ficam em torno de uma necessidade social, gerada para manter laços de tradições culturais como disseminação e sustentação de sociedades complexas.

O método científico segue alguns passos bastante definidos, que de forma abreviada podem ser resumidos em: observação, formulação de questões e hipóteses, coleta de dados e eleição de um modelo de experimentação, análise dos resultados e conclusões – que devem seguir para a formulação de uma lei geral que possa ser reproduzida. E aí surge sua incompatibilidade com uma análise da arte e do sentimento estético, que no mesmo nível observacional, não apresentam testabilidade para formulações de leis gerais na esfera de reprodução física.

Mas também é um argumento falho: mesmo culturas e sociedades menos complexas e menores em tamanho desenvolveram arte, e acrescenta-se que a apreciação estética é sempre individual. Por outro lado, animais que possuem comportamento social desenvolvido, não produzem objetos artísticos.

Isso ainda acrescentamos que as conclusões sobre observações mensuráveis são também conjecturas segundo um limite de entendimento conforme a razão utilizada – daí a possibilidade de refutar ou reformular teorias. Isso pode ser entendido não como um limite da ciência, mas apenas do método, que nos chama atenção para a necessidade de entender um novo paradigma nas ciências que possam dar conta do fenômeno artístico. Uma possível alternativa é levar em conta os fatores subjetivos, tratando os aspectos tanto físicos quanto psíquicos do fenômeno, e que permitiriam entender as manifestações puramente sensíveis, incluindo a arte e a espiritualidade.

A teoria moderna da arte também se esquia de uma resposta definitiva, já que considera que a arte é produto da livre expressão de cada artista. Mas nisso reside o grande problema: todos temos capacidade de de nos expressarmos, mas o que faz de alguém artista? Por que alguns artistas são mais relevantes que outros? A confusão é tamanha que há até algumas correntes modernas de pensamento sustentando que Arte não serve para nada - o que é uma contradição lógica imensa.

As exaustivas tentativas, já no século XXI, com o avanço das neurociências, de explicar a arte cientificamente pelo viés do sistema neural, bem como pela consequente necessidade de interação social, nunca conseguiram dar respostas satisfatórias, deixando sempre lacunas e questões mais empíricas como não resolvidas. Frente a esse panorama, é muito provável que a saída esteja numa interação mais ampla, mente e matéria, e que efetivamente confirme a existência de um sistema psíquico, que interage de forma autônoma e paralela, embora interdependente, com o sistema físico. Talvez aí a ciência consiga elucidar o mistério da Arte.

E, no meio de diversas teorias, vindas das mais diferentes áreas, como a história, a sociologia, a neurologia e a antropologia, a questão permanece: por que é tão difícil dar uma resposta categórica? Como é possível nossa sociedade ter alcançado uma tecnologia capaz de nos levar ao espaço, construir computadores quânticos e descrever com tamanha precisão o funcionamento do mundo físico e, ao mesmo tempo, não conseguir definir arte e para que ela serve? Seria esse o limite da ciência? Este é o atual estado das coisas.

(*) Professor da Unicamp, pesquisador e autor do livro “Harmonia Mundi: uma visão integradora da Arte e da Ciência”.

Dez Asas Participações S.A.
CNPJ Nº 17.456.871/0001-17 e NIRE 35.3.0044785-9
Resumo da Ata da A.G.O. de 27 de Abril de 2026

Data, Hora e Local: 27.04.2026, às 15:30hs, na sede social, a Av. Brigadeiro Faria Lima, nº 2.092, 15º andar, conj. 153, parte, São Paulo - SP. **Presença:** Presentes acionistas representando a totalidade do capital social, conforme se verifica pelas assinaturas constantes da presente ata. **Composição da Mesa:** Presidente: Maria Eudóxia Mellão Figueiredo Atkins, Secretário: Marcos Mellão Alves de Lima. **Convocação:** Edital publicado no Jornal Empresas e Negócios, nos dias 17, 18 e 21.04.2026. **Ordem do Dia:** 1. Tomar as contas dos administradores, exame, discussão e deliberação sobre as demonstrações financeiras da Cia, relativas ao exercício social encerrado em 31.12.2025; 2. Destinação do resultado do exercício referido no item “1” supra; e 3. Fixação da remuneração da Diretoria e do Plano de Incentivo de Longo Prazo para a Administração e colaboradores. **Deliberações Tomadas pela unanimidade dos presentes:** Inicialmente, aprovaram a lavratura da presente ata sob a forma de sumário. Após realizadas as apresentações pela administração da Cia, as propostas constantes da ordem do dia foram discutidas e examinadas pelos presentes e, em seguida, colocadas em votação: 1. Aprovadas, com abstenção dos legalmente impedidos, as contas dos administradores relativas ao exercício encerrado em 31/12/2025, objeto de relatório apresentado aos acionistas, juntamente com o relatório de auditoria, sem ressalvas, conforme cópias arquivadas na sede social da Cia; 2. Nos termos aprovados nas Assembleia Geral Ordinária de 28/04/25 e na Assembleia Geral Extraordinária de 17/12/2025, parte do valor total do lucro líquido apurado no exercício findo em 31.12.2025, no montante total de R\$92.709.625,73 (noventa e dois milhões, setecentos e nove mil, seiscentos e vinte e cinco reais e setenta e três centavos), foi objeto de deliberação e destinação anterior, para absorção de prejuízos, distribuição de dividendos intercalares aos acionistas e aumento de capital da Cia. Desta forma, do montante total dos resultados apurados, de R\$189.021.824,33 (cento e oitenta e nove milhões, vinte e um mil, oitocentos e vinte e quatro reais e trinta e três centavos) apurado, apenas o montante de R\$96.312.198,60 (noventa e seis milhões, trezentos e doze mil, cento e noventa e oito reais e sessenta centavos) ainda não foi destinado. Assim, fica aprovada a destinação do resultado do exercício encerrado em 31/12/2025, conforme proposta submetida e aprovada em Reunião do Conselho de Administração de 26/03/2026, nos seguintes termos: (i) R\$7.324.706,00 (sete milhões, trezentos e vinte e quatro mil, setecentos e seis reais), destinados à reserva legal; (ii) R\$36.623.530,00 (trinta e seis milhões, seiscentos e vinte e três mil, quinhentos e trinta reais), destinados à reserva de lucros; e (iii) R\$52.363.962,60 (cinquenta e dois milhões, trezentos e sessenta e três mil, novecentos e sessenta e dois reais e sessenta centavos), destinados à reserva de lucros a realizar, nos termos do art. 199 da Lei nº 6.404, de 15/12/1976. Os dividendos obrigatórios devidos aos acionistas foram imputados ao montante dos dividendos intercalares distribuídos, conforme deliberação aprovada na A.G.E. Ordinária de 17/12/2025. 3. Aprovada a fixação da remuneração dos administradores da Companhia, os quais abrangem todas as posições ocupadas por estes administradores nas sociedades sob controle comum, coligadas e/ou controladas da Companhia, a partir deste ano de 2026, no montante anual de R\$ 1.765.358,63 (um milhão, setecentos e sessenta e cinco mil, trezentos e cinquenta e oito reais e sessenta e três centavos). A remuneração aqui definida não engloba a remuneração devida com base no Plano de Incentivo de Longo Prazo. E, para a aplicação do Novo Plano de Incentivo de Longo Prazo para a Administração e colaboradores, aprovado em Assembleia Geral Ordinária de 28/04/2025, ratificam e aprovam a sua aplicação aos resultados apurados (ou a serem apurados) nos exercícios sociais de 2025, 2026 e 2027, observado que: (i) para o cálculo da atribuição à Diretoria, o lucro líquido utilizado deverá ser o lucro líquido contábil; e (ii) para o cálculo da atribuição aos colaboradores deverá ser utilizado o lucro líquido gerencial. Para o referido pagamento a ser realizado em 2026, conforme apurado no exercício social de 2025, (i) o valor do incentivo da Diretoria será calculado sobre o lucro líquido contábil apurado de R\$189.031.824,33 (cento e oitenta e nove milhões, vinte e um mil, oitocentos e vinte e quatro reais e trinta e três centavos), e o valor a ser pago como incentivo aos colaboradores será calculado sobre o lucro líquido gerencial apurado de R\$65.029.303,38 (sessenta e cinco milhões, vinte e nove mil, trezentos e três reais e trinta e oito centavos), conforme apresentação arquivada na sede da Companhia. Encerramento: Nada mais havendo a tratar, a Sra. Presidente da Mesa declarou encerrados os trabalhos, suspendendo-se a assembleia para a lavratura da presente ata, sob a forma sumária, nos termos do art. 130 da Lei 6.404/76, que, depois de lida e achada conforme, foi aprovada e assinada por todos os presentes. A Ata em inteiro teor foi registrada na JUCESP sob nº 220.340/26-2 em sessão de 25.05.2026, e publicada neste jornal no formato impresso e digital.

SPM PARTICIPAÇÕES S.A.
CNPJ Nº 00.567.209/0001-31 e NIRE 35.3.0031749-1
Resumo da Ata A.G.O. de 27 de Abril de 2026

Data, Hora e Local: 27.04.2026, às 14:30hs, na sede social, a Av. Brigadeiro Faria Lima, nº 2.092, 15º andar, conj. 153, São Paulo - SP. **Presença:** Presentes acionistas representando a totalidade do capital social, conforme se verifica pelas assinaturas constantes da presente ata. **Composição da Mesa:** Presidente: André Petrich Mellão, Secretário: Marcos Mellão Alves de Lima. **Convocação:** Edital publicado no Jornal Empresas e Negócios, nos dias 17, 18 e 21.04.2026. **Ordem do dia:** 1. Tomar as contas dos administradores, exame, discussão e deliberação sobre as demonstrações financeiras da companhia, relativas ao exercício social encerrado em 31.12.2025; 2. Destinação do exercício referido no item “1” supra; 3. Fixação de plano de incentivo de longo prazo para a administração e funcionários; e **Deliberações:** Após realizadas as apresentações pela administração da Cia, as propostas constantes da ordem do dia foram discutidas e examinadas pelos presentes e, em seguida, colocadas em votação: 1. Aprovadas, sem ressalvas, com abstenção dos legalmente impedidos, as contas dos administradores relativas ao exercício encerrado em 31/12/2025, objeto de relatório apresentado aos acionistas, juntamente com o relatório de auditoria, sem ressalvas, conforme cópias rubricadas pelo Presidente e Secretário da Mesa e arquivadas na sede social da Cia; 2. Aprovada a destinação e a distribuição do resultado do exercício encerrado em 31/12/2025, conforme proposta submetida e aprovada em Reunião do Conselho de Administração de 26/03/2026, nos seguintes termos: 2.1. A destinação do lucro líquido do exercício findo em 31 de dezembro de 2025, no montante total de R\$ 25.852.767,39 (vinte e cinco milhões, oitocentos e cinquenta e dois mil, setecentos e sessenta e sete reais e trinta e nove centavos) que, após o efeito de ajuste de valor justo, resultou em R\$ 34.622.928,28 (trinta e quatro milhões, seiscentos e vinte e dois mil, novecentos e vinte e oito reais e vinte e oito centavos), da seguinte forma, observado o disposto no Estatuto Social da Cia: a) R\$ 1.292.638,37 (hum milhão, duzentos e noventa e nove mil, seiscentos e trinta e oito reais e trinta e sete centavos), destinados à Reserva Legal; b) R\$ 3.877.915,11 (três milhões, oitocentos e setenta e sete mil, novecentos e quinze reais e onze centavos), destinados ao Fundo de Reserva; e c) O restante, R\$ 20.682.213,91 (vinte milhões, seiscentos e oitenta e dois mil, duzentos e treze reais e noventa e um centavos), destinado à Reserva de Lucros. Os acionistas presentes, aprovaram, assim, por unanimidade, a retenção da totalidade dos lucros da Cia, nos termos do art. 202, par. 3º da Lei nº 6.404/76, em virtude das deliberações tomadas na Assembleia Geral Extraordinária de 17/12/2025. 3. Para a aplicação do Plano de Incentivo de Longo Prazo para a Administração e colaboradores do grupo, aprovado em Assembleia Geral Ordinária de 28/04/2025, ratificam e aprovam a sua aplicação aos resultados apurados (ou a serem apurados) nos exercícios sociais de 2025, 2026 e 2027, observado que: (i) para o cálculo da atribuição à Diretoria, o lucro líquido utilizado deverá ser o lucro líquido contábil; e (ii) para o cálculo da atribuição aos colaboradores deverá ser utilizado o lucro líquido gerencial. Para o referido pagamento a ser realizado em 2026, conforme apurado no exercício social de 2025, (i) o valor do incentivo da Diretoria será calculado sobre o valor de R\$14.025.314,60 (quatorze milhões, vinte e cinco mil, trezentos e quatorze reais e sessenta centavos), resultante da dedução de R\$20.597.613,68 (vinte milhões, quinhentos e noventa e sete mil, seiscentos e treze reais e sessenta e oito centavos), referente ao resultado da equivalência patrimonial da Dez Asas Participações S.A. registrado nas demonstrações financeiras da Cia, do total do lucro líquido contábil do exercício de 2025, após o efeito de ajuste de valor justo, no valor de R\$34.622.928,28 (trinta e quatro milhões, seiscentos e vinte e dois mil, novecentos e vinte e oito reais e vinte e oito centavos); e (ii) o valor do incentivo aos colaboradores será calculado com base no lucro líquido gerencial de R\$32.821.833,13 (trinta e dois milhões, oitocentos e vinte e um mil, oitocentos e trinta e três reais e treze centavos), conforme apresentação arquivada na sede da Cia. Fica esclarecido que a remuneração dos Diretores a ser paga pela Cia, consistirá exclusivamente no Plano de Incentivo de Longo Prazo aqui previsto. Encerramento: Nada mais havendo a tratar, a Sra. Presidente da Mesa declarou encerrados os trabalhos, suspendendo-se a assembleia pelo tempo necessário à lavratura da presente ata que, depois de lida e achada conforme, foi aprovada e assinada todos os acionistas presentes. A Ata em inteiro teor foi registrada na JUCESP sob nº 220.338/26-7 em sessão de 25.05.2026 e publicada neste jornal no formato impresso e digital.

O JORNAL CERTIFICA AS PUBLICAÇÕES LEGAIS COM PONTUALIDADE E TRANSPARÊNCIA, CUMPRINDO AS NORMAS JURÍDICAS. AFINAL, O JORNAL É LEGAL.

Logos: cenp, ANJ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNALIS, abra legal, adJORIBR JORNALIS DO INTERIOR

CODRASA CONSTRUTORA S/A
CNPJ 07.353.851/0001-67 - NIRE 35.300.321.456
Ata de Assembleia Geral Ordinária Realizada em 30 de Abril de 2026
Ata Lavrada sob a Forma de Sumário, como Faculta o Artigo 130, Parágrafo 1º, da Lei nº 6.404/76

Data, Hora e Local: 30 de abril de 2026, às 10hs, na sede da Codrasa Construtora S/A., na Rua Cardeal Arcoverde, 1749, 5º Andar, conj. 55, sala “C”, CEP 05407-002, Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo. **Presença:** Foram cumpridas, no Livro de Presença de Acionistas, as formalidades exigidas pelo artigo 127 da lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada (“LSA”). Compareceram à Assembleia Geral Ordinária Todos os Acionistas representando 100% (cem por cento) do capital social da Companhia. **Convocação e Publicações Prévias:** O aviso de que trata foi dispensado na forma do artigo 124 § 4º devido a presença da totalidade dos acionistas. **Composição da Mesa:** Sr. Rubens Kaufman, foi designado como presidente da Assembleia e Sr. Edwin Rodriguez Flores foi designado como Secretário. **Leitura dos Documentos:** Dispensado a leitura dos documentos referidos no artigo 133 da LSA, por serem de conhecimento geral. **Ordem do Dia:** (i) Tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar o balanço referente ao exercício de 2025. Publicado no Jornal Empresas & Negócios no dia 28/04/2026. **Deliberações Aprovadas:** Foram aprovadas por unanimidade após debates e discussões: (i) Por unanimidade foram aprovadas sem ressalvas as contas dos administradores assim compreendidos o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e o relatório de administração, todos eles referentes ao exercício social encerrado em 31-12-2025. **Encerramento:** Nada mais havendo a ser tratado, a Assembleia foi encerrada da qual foi lavrada a presente Ata que lida e achada conforme, é assinada por todos os presentes. **Rubens Kaufman** - Presidente da Mesa; **Edwin Rodriguez Flores** - Secretário da Mesa; **Acionistas: Rubens Kaufman; Edwin Rodriguez Flores.** Fica autorizada a publicação da presente Ata. A presente é cópia fiel da original. **Rubens Kaufman** - Presidente da Mesa, **Edwin Rodriguez Flores** - Secretário da Mesa. JUCESP nº 220.008/26-7 em 25/05/2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.



Sem base, não há ERP: por que a infraestrutura se tornou estratégica para o negócio

Fabio Stein (*)

Poucos sistemas dentro de uma empresa são tão críticos quanto o ERP (Enterprise Resource Planning ou Planejamento de Recursos Empresariais). Ele concentra pedidos, faturamento, emissão de notas fiscais, controle financeiro e integração com uma série de outras plataformas. Na prática, é o centro operacional do negócio e, cada vez mais, o ponto de convergência de dados e decisões que impactam diretamente a operação.

Por isso, quando o ERP falha, o impacto vai muito além da tecnologia. O telefone começa a tocar, os chamados se acumulam, áreas inteiras ficam paradas e, em muitos casos, a empresa simplesmente deixa de faturar. Em operações industriais, a produção pode ser interrompida; no varejo, pedidos deixam de ser processados; na logística, caminhões podem ficar parados por falta de emissão de documentos. Ou seja, quando o ERP para, não é o sistema que deixa de funcionar, é o negócio como um todo.

O erro mais comum: um sistema crítico em uma base genérica

Apesar dessa criticidade, ainda é comum ver empresas investindo fortemente em software de ERP e negligenciando a infraestrutura que sustenta a operação. Muitas organizações destinam altos investimentos para adquirir e manter um sistema robusto, muitas vezes customizado para suas necessidades, mas acabam executando essa aplicação em ambientes genéricos, sem previsibilidade de desempenho, controle adequado de custos ou monitoramento eficiente.

Esse cenário cria um desalinhamento estrutural. O problema só é percebido quando o usuário reclama, e, quando isso acontece, o impacto já está instalado. É como ter um carro de alta performance rodando em uma estrada de terra: o potencial existe, mas a base não permite que ele seja aproveitado. Dessa forma, a infraestrutura deixa de ser apenas suporte técnico e passa a ser um fator limitante para a eficiência e o crescimento do negócio.

Outro ponto que torna essa discussão ainda mais relevante é o fato de que o ERP deixou de operar de forma isolada. Hoje, ele está conectado a sistemas financeiros, plataformas digitais, soluções de crédito, fintechs e diversas outras aplicações que ampliam sua importância dentro da operação. Isso significa que qualquer falha não afeta apenas um sistema, mas toda uma cadeia de processos interdependentes, o que potencializa o impacto.

Diante desse cenário, não basta ter uma boa infraestrutura. O que garante a continuidade da operação é um ecossistema completo, capaz de sustentar o ERP com inteligência, automação e capacidade de adaptação. Esse ecossistema envolve não apenas servidores e rede, mas também observabilidade avançada, orquestração e mecanismos de resposta a incidentes. É essa combinação que permite sair de um modelo reativo para uma operação verdadeiramente

te resiliente e preparada para a complexidade atual.

Durante muito tempo, a gestão de infraestrutura foi baseada em monitoramento, evoluindo posteriormente para observabilidade. Hoje, esse modelo entra em uma nova fase, impulsionado pelo uso de inteligência artificial aplicada à operação, conhecida como AI Ops. Com essa abordagem, passa a ser possível identificar padrões de comportamento, detectar anomalias e prever falhas antes mesmo que elas aconteçam.

Na prática, isso transforma completamente a forma de operar. Em vez de reagir a incidentes, a empresa passa a antecipar problemas e agir preventivamente, reduzindo riscos e impactos. Além disso, mecanismos de automação permitem que parte das falhas seja corrigida automaticamente, sem necessidade de intervenção humana e, idealmente, sem impacto ao usuário final. Esse conceito, conhecido como self-healing, reduz significativamente o tempo de indisponibilidade e melhora a eficiência da operação como um todo.

Private Cloud: controle, previsibilidade e autonomia

Nesse contexto, a nuvem privada ganha protagonismo para aplicações críticas como ERP. Diferentemente de ambientes compartilhados, ela permite controle total sobre recursos, maior capacidade de personalização e, principalmente, previsibilidade de custos, um ponto cada vez mais relevante para empresas que buscam eficiência operacional.

Outro fator importante é a redução do chamado lock-in tecnológico. Em ambientes altamente padronizados, muitas organizações acabam presas a arquiteturas que dificultam mudanças futuras e limitam sua autonomia. Já em uma abordagem baseada em private cloud, é possível manter flexibilidade, adaptar a infraestrutura às necessidades do negócio e evoluir sem dependências excessivas de fornecedores ou modelos rígidos.

No fim, a lógica é simples: a infraestrutura deve estar a serviço da aplicação, e a aplicação deve estar a serviço do negócio. Ainda assim, muitas empresas continuam tratando a infraestrutura como um custo isolado, e não como parte da estratégia operacional, o que leva a decisões que priorizam economia no curto prazo, mas comprometem a eficiência e a continuidade no longo prazo.

A evolução dos sistemas empresariais, especialmente dos ERPs, exige uma mudança de mentalidade. Não se trata apenas de manter sistemas funcionando, mas de garantir que eles sustentem o crescimento do negócio sem interrupções, com previsibilidade e capacidade de adaptação. Quando a base está preparada, o ERP deixa de ser um ponto de risco e passa a ser um verdadeiro motor de eficiência.

(*) CTO da EVEO, empresa brasileira de tecnologia especializada em servidores dedicados, private cloud e data centers com mais de 25 anos de experiência em serviços de internet. E-mail: eveo@npress.com.br

Empreendedores que também investem impulsionam novo ciclo de startups no Brasil

Com quase 45% das startups brasileiras em busca de investimento, fundadores que já escalaram empresas passam a apoiar a nova geração com capital, experiência prática e conexões estratégicas

Em um cenário em que 44,8% das startups brasileiras estão ativamente em busca de investimento, segundo levantamento da Associação Brasileira de Startups (Abstartups), cresce no país a atuação de empreendedores que, após vivenciarem a jornada de criação e escala de empresas, passam também a investir em novos negócios. Além do capital, esses fundadores-investidores contribuem com experiência prática, rede de contatos e participação ativa nas decisões estratégicas das startups em estágio inicial, o chamado smart money, cada vez mais valorizado no ecossistema.

Esse movimento fortalece o ecossistema ao combinar capital com experiência prática e apoio direto aos fundadores. Confira alguns empreendedores que também atuam como investidores e vêm impulsionando um novo ciclo de startups no Brasil:

1. Igor Marinelli

Cofundador e CEO da TRACTIAN, startup de monitoramento de máquinas industriais fundada em 2019, Igor Marinelli lidera uma empresa que desenvolve internamente soluções de diagnóstico preditivo e gestão completa da manutenção. A tecnologia da companhia atende indústrias de diferentes setores, com clientes como Embraer, Fini e Minalba.

Em 2025, Marinelli passou a integrar o grupo de inves-



tidores da DeltaAI, legaltech especializada em inteligência artificial para aprimorar a forma como empresas lidam com dados jurídicos e gestão de riscos

Sobre a atuação de empreendedores-investidores, Patrícia Carvalho, fundadora e CEO da DeltaAI, comenta: “Quem está na operação hoje consegue contribuir muito além do capital, ajudando a validar produto, estruturar times e acelerar decisões que normalmente levariam meses.” Além desse investimento, ele também figura como investidor da foodtech norte-americana Acquion e da startup de sistemas Predyc. A movimentação reforça a tendência de fundadores em atividade também atuarem como investidores estratégicos em negócios emergentes.

2. Camila Farani

Conhecida nacionalmente pela participação no Shark Tank Brasil, Camila Farani construiu sua trajetória a partir do empreendedorismo ainda na adolescência e hoje é considerada uma das

maiores investidoras-anjo do país. Com mais de 45 startups em seu portfólio, seus investimentos ultrapassam R\$ 35 milhões, segundo dados públicos.

Ao longo da carreira, Camila liderou negócios no setor de alimentação saudável, como a expansão da Mundo Verde, fundou o Grupo Boxx e, em 2017, criou a G2 Capital, focada em investimentos em empresas em estágio inicial. Além disso, é sócia e investidora da Play9, membro do conselho do PicPay, investidora e conselheira da Nuvemshop e fundadora da comunidade Ela Vence, voltada ao fortalecimento de lideranças femininas no empreendedorismo e nos investimentos.

3. Paulo Veras

Ex-CEO e cofundador da 99, Paulo Veras passou a se dedicar ao papel de investidor-anjo após a venda da empresa para a chinesa Didi, em 2018, por US\$ 1 bilhão, operação que marcou o primeiro unicórnio brasileiro. Atualmente, ele é membro dos conselhos do Itaú Uni-

versidade, Localiza, Boticário e de diversas startups.

Segundo ranking da Spectra, Veras aparece entre os investidores-anjo mais respeitados pelos empreendedores brasileiros. Seu portfólio é intencionalmente enxuto, com cerca de 12 empresas, entre elas The New Butchers, Sami e Beacon. A estratégia prioriza proximidade com os times e participação ativa em decisões como formação de equipe, cultura organizacional e estratégias de captação.

4. Romero Rodrigues

Cofundador do Buscapé, Romero Rodrigues liderou a empresa por 16 anos até a venda para a sul-africana Naspers/Prosus, em 2009, por cerca de US\$ 374 milhões, um marco para o ecossistema de startups da América Latina. Após deixar a operação, passou a atuar de forma mais intensa como investidor e gestor de venture capital. Romero se tornou sócio e gestor da Redpoint e ventures, uma das principais gestoras de VC do país, cujos fundos levantaram aproximadamente R\$ 1,5 bilhão e investiram em mais de 70 startups, incluindo Credits, Gympass, Rappi e Olist.

Mais recentemente, ajudou a criar a Headline Brasil, gestora focada em startups brasileiras e latino-americanas, em parceria com a XP Inc. Paralelamente, também realizou investimentos-anjo pessoais em empresas como Hotmart e AlliN (atual Wake).

Qual o momento certo para reposicionar executivos?

Thiago Gaudencio (*)

Nos últimos anos, a estabilidade no topo das empresas deixou de ser uma constância para se tornar uma variável estratégica. Afinal, em um ambiente de negócios marcado pela transformação digital, avanço da inteligência artificial, novas demandas do mercado e pressão constante por resultados, executivos passaram a enfrentar desafios que exigem adaptação contínua — inclusive na própria posição que ocupam dentro das organizações. Porém, surge uma dúvida frequente ao se deparar com este momento: o que avaliar nessa movimentação do C-Level?

Existem três fatores que costumam ser levados em consideração na rotatividade desses executivos: se o profissional segue performando dentro do esperado pela organização, se o próprio executivo(a) ainda se sente motivado e desafiado em sua posição e deveres, ou se há algum tipo de conflito na construção dos objetivos de curto prazo com os de médio e longo prazo, capaz de gerar desmotivação.

Em qualquer um deles, seja pela quebra de expectativa em seus entregáveis ou a percepção de que entrou em uma rotina que não lhe proporciona mais nenhum tipo de aprendizado significativo que o permita continuar progredindo em sua carreira, abre margem para uma queda de produtividade e empenho que são extremamente prejudiciais para todos os lados.

A necessidade de atualização constante, inclusive, já é reconhecida pelos próprios líderes: cerca de 72% dos gestores estão buscando fontes e métodos de aprimoramento de suas competências para que estejam cada vez mais preparados para lidar com o dinamismo do mercado atual, segundo uma pesquisa da edX. Se colocar nesta posição de vulnerabilidade a favor de uma capacitação contínua é um dos comportamentos mais importantes para evitar uma insistência de um executivo em sua cadeira, sem que haja mais um alinhamento estruturado.

Para identificar a necessidade dessa troca, é fundamental revisar e avaliar os entregáveis do(a) executivo(a) de tempos em tempos, o que deve passar pelo crivo de várias esferas internamente. O conselho, por exemplo, precisa participar dessa avaliação, tendo uma maior diversidade de visões sobre cada executivo antes de tomar qualquer decisão.

Aqui, mais do que avaliar a performance do(a) executivo(a) C-Level durante seu período histórico, e não apenas uma janela pontual, é crucial compreender os motivos que podem ter desencadeado qualquer quebra de expectativa — seja questões externas de mercado, falta de apoio interno na própria empresa, falta de feedbacks, dentre muitos outros. Essas respostas trarão um norte mais seguro para identificar uma eventual necessidade de reposicioná-lo ou não, desde que esteja

pronto para assumir um novo desafio que o permita continuar crescendo em sua carreira.

Agora, mesmo com todo o preparo e análise, ainda assim, muitas movimentações tendem a desencadear certa insegurança organizacional entre os times. Em ambientes com culturas meritocráticas, por exemplo, que não promovem um profissional que apresenta grande dedicação e grandes resultados, outros profissionais podem questionar os motivos dessa falta de “reconhecimento”, podendo até mesmo se sentirem frustrados. E, a melhor forma de evitar qualquer desentendimento nesse sentido, é mantendo a máxima transparência e clareza possível a respeito das decisões tomadas.

Toda cadeira executiva é feita de altos e baixos, o que reforça a importância de sustentar a transparência entre o que se espera de cada uma das partes, mantendo uma comunicação objetiva e clara a todo o momento e, acima de tudo, maturidade ao entender que a rotatividade dessa posição é algo natural de ocorrer em algum momento dessa jornada. Com esses cuidados aliados a um plano de carreira bem estruturado, as chances de conduzirem essa movimentação minimizando inseguranças e conflitos serão potencializadas, mantendo uma boa governança interna a favor do crescimento corporativo contínuo.

(*) Headhunter e sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão.

Empresas brasileiras aprenderam a crescer. Agora precisam sustentar o crescimento

Pressão por expansão, avanço da inteligência artificial e instabilidade econômica levam empresários a trocar improviso por governança, continuidade e preservação de valor

Durante décadas, crescer rápido foi quase uma medida de sucesso no empresariado brasileiro. Abrir novas frentes, ampliar operações e aumentar faturamento bastavam para demonstrar força diante do mercado. O problema é que muitas companhias chegaram a uma nova etapa: cresceram, ganharam escala, diversificaram negócios e, agora, precisam provar que conseguem sustentar essa expansão sem transformar complexidade em risco.

A discussão mudou de lugar. Saiu do discurso clássico sobre crescimento e entrou na agenda mais sensível das empresas: estrutura societária, governança, sucessão, processos decisórios e preservação de valor. Nos bastidores, empresários começam a rever modelos construídos, muitas vezes, em ciclos de forte expansão, mas ainda dependentes de decisões concentradas nos fundadores.

A 29ª CEO Survey da PwC ajuda a dimensionar esse movimento. O estudo mostra que 51% dos CEOs brasileiros afirmam que suas empresas passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos, enquanto 38% apontam a instabilidade macroeconômica como principal ameaça aos negócios.

O levantamento também revela que 45% acreditam que suas companhias não sobreviverão mais de uma década sem reinvenção estrutural. O dado reforça uma percepção cada vez mais presente no mercado: crescer deixou de ser suficiente.

“Muitas empresas brasileiras amadureceram na capacidade de expandir, mas ainda existe uma fragilidade importante quando falamos de arquitetura empresarial. Em vários casos, o crescimento aconteceu mais rápido do que a estrutura conseguiu acompanhar”, afirma Marcos Koenigkan.

Segundo ele, esse movimento aparece com mais força em empresas



Marcos Koenigkan

familiares e grupos multissetoriais que aceleraram a diversificação nos últimos anos. São companhias que cresceram, ampliaram áreas de atuação e ganharam relevância, mas passaram a conviver com estruturas mais complexas, cadeias decisórias menos eficientes e dependência excessiva de poucos líderes.

A entrada mais intensa da inteligência artificial no ambiente corporativo adiciona uma nova camada a esse cenário. A tecnologia encurta ciclos de decisão, acelera operações e aumenta a pressão por eficiência. Mas também torna mais visíveis falhas internas que, antes, podiam ser absorvidas pelo ritmo mais lento dos processos.

Dados da 28ª Global CEO Survey da PwC mostram que 51% dos CEOs brasileiros já confiam na integração da IA aos processos essenciais das companhias, acima da média global de 33%. Além disso, 34% afirmam que a IA generativa contribuiu diretamente

para o aumento de receita nos últimos 12 meses.

“Não adianta implementar inteligência artificial em uma operação que continua desorganizada internamente. A tecnologia amplia eficiência, mas também expõe fragilidades quando a empresa não possui governança e processos maduros”, avalia Koenigkan.

Temas que antes pareciam distantes da realidade de médias empresas ganharam outro peso. Holdings, acordos societários, conselhos consultivos e planejamento sucessório deixaram de ser pautas restritas a grandes corporações. Passaram a fazer parte da agenda de empresários que entenderam que faturamento maior não significa, necessariamente, uma empresa mais preparada.

“O empresário brasileiro começa a perceber que empresa não pode depender exclusivamente do fundador. Quando tudo passa por uma única pessoa, o crescimento deixa de representar segurança e passa a representar vulnerabilidade”, afirma.

A figura do empresário centralizador, que conduz sozinho a expansão do negócio, ainda é forte no Brasil. Mas começa a dividir espaço com uma visão mais voltada à perpetuidade, à governança e à capacidade de adaptação. A empresa que cresce sem processos, sem sucessão planejada e sem clareza societária pode ganhar mercado no curto prazo, mas tende a acumular riscos para o futuro.

O crescimento continua sendo um objetivo central. A diferença é que, em um ambiente mais instável, tecnológico e competitivo, a expansão passou a exigir mais do que ambição comercial. Exige estrutura. Para uma parcela crescente do empresariado brasileiro, o desafio já não é apenas crescer. É continuar relevante quando o próximo ciclo chegar.

IA passou de tendência para motor de crescimento no varejo

Henrique Carbonell (*)

A inteligência artificial é uma das principais alavancas de eficiência e crescimento no varejo. A tecnologia passou a ocupar um papel central na tomada de decisão, na personalização da experiência e na gestão financeira. Se antes a discussão era sobre se a IA deve ser adotada, hoje falamos sobre como extrair valor real dela.

Os números ajudam a dimensionar essa transformação. No Brasil, 59% das empresas do varejo já utilizam inteligência artificial em suas operações, enquanto 90% pretendem ampliar os investimentos nos próximos meses, de acordo com levantamento realizado pela Zucchetti. Mais do que adoção, o impacto é concreto: 87% das companhias relatam ganho de produtividade com o uso da tecnologia. Isso mostra que a IA já está diretamente ligada à eficiência operacional e à competitividade no setor.

IA como diferencial competitivo no novo varejo

O varejo sempre foi um setor orientado por dados, mas a IA elevou esse patamar ao permitir análises preditivas em escala. Hoje, algoritmos conseguem antecipar demanda, ajustar preços dinamicamente e otimizar estoques com muito mais precisão. Isso reduz perdas, melhora o giro de produtos e aumenta a margem, pontos críticos para qualquer operação varejista.

Além disso, a inteligência artificial tem transformado a relação com o consumidor. Mais da metade dos brasileiros (52%) já utilizou IA para auxiliar nas decisões de compra, e 74% desses consumidores afirmam que a tecnologia influencia suas escolhas, de acordo com o Relatório do Varejo 2025 da Adyen. Isso significa que o processo de compra está cada vez mais mediado por recomendações inteligentes, exigindo que os varejistas estejam presentes nesses novos pontos de contato.

Segundo a Consultoria Bain & Company, 62% dos consumidores brasileiros já utilizam IA em algum nível no dia a dia, impulsionados principalmente pela busca por praticidade. Esse comportamento reforça a necessidade de experiências mais rápidas, personalizadas e integradas, algo que só é possível com o uso estratégico de dados e automação.

Do hype à aplicação prática

Apesar do avanço, o grande desafio do varejo não é mais acessar a tecnologia, mas aplicá-la de forma estruturada. Muitas empresas ainda concentram o uso de IA em frentes como marketing (57%) e atendimento ao cliente (54%), revela pesquisa realizada pela Zucchetti em parceria com a Central do Varejo, o que é importante, mas limitado. O

verdadeiro potencial está na integração da IA com áreas financeiras, supply chain e gestão de performance.

O avanço da IA no varejo também escancara um desafio importante: muitas empresas ainda operam com dados fragmentados entre ERP, PDV, e-commerce, CRM e financeiro, o que limita a geração de inteligência realmente acionável. Em um cenário de juros elevados, consumo mais seletivo e margens pressionadas, o varejo perdeu espaço para ineficiência operacional.

É justamente nesse contexto que a IA começa a gerar impacto mais profundo. Quando integrada à gestão financeira e operacional, ela permite antecipar rupturas, reduzir excesso de estoque, identificar gargalos de rentabilidade, prever pressão sobre fluxo de caixa e acelerar decisões críticas quase em tempo real. O ganho não está apenas na automação, mas na capacidade de transformar dados dispersos em eficiência operacional e proteção de margem.

O avanço também é visível em segmentos específicos. No varejo alimentar paulista, por exemplo, 80% dos supermercados já utilizam IA em suas operações, com aplicações que vão desde CRM e segmentação até automação de campanhas e análise em tempo real. Isso mostra que a tecnologia está se democratizando e chegando a diferentes portes e nichos do setor.

O futuro é orientado por dados, IA e capacidade de antecipação

As empresas que conseguem integrar informações financeiras, operação e comportamento do consumidor terão mais previsibilidade para crescer e tomar decisões estratégicas. Isso vale não apenas para o varejo tradicional, mas também para segmentos como food service e serviços, que aceleraram sua digitalização em busca de eficiência e escala.

Ao mesmo tempo, o mercado entra em um novo ciclo de transformação impulsionado pela reforma tributária e pela necessidade de modernização da gestão financeira. As empresas estão buscando parceiros estratégicos, capazes de apoiar com inteligência, conteúdo educativo e visão consultiva para lidar com mudanças complexas e ganhar competitividade.

Nesse contexto, a IA se torna parte da rotina das empresas. O ganho está na automação de processos, na redução de gargalos e na melhoria da tomada de decisão. Mas tecnologia, sozinha, não resolve. O diferencial estará na capacidade de execução, na formação de equipes preparadas e na construção de uma cultura orientada por dados e eficiência.

O fim da divisão entre segurança física e digital

Jefferson Silva (*)

Durante muito tempo, segurança eletrônica e cibersegurança foram tratadas como universos paralelos. De um lado, câmeras, sensores, controle de acesso, alarmes e infraestrutura física. Do outro, firewalls, autenticação, criptografia e proteção de dados. Essa divisão fez sentido em um momento em que ameaças físicas e digitais possuíam fronteiras claras. Hoje, essa lógica simplesmente não acompanha mais a realidade.

A digitalização acelerada dos ambientes corporativos transformou dispositivos físicos em ativos conectados. Câmeras IP, fechaduras inteligentes, sistemas de monitoramento remoto, sensores IoT e plataformas centralizadas passaram a compartilhar a mesma infraestrutura de rede, armazenar dados em nuvem e operar de forma integrada. O ganho em eficiência é evidente, mas a superfície de exposição também cresce na mesma velocidade.

Na prática, isso significa que uma falha aparentemente operacional pode se transformar em um incidente cibernético com impacto físico real. Uma credencial comprometida não abre apenas acesso a um sistema: pode liberar uma porta, desativar um alarme ou interromper a visibilidade de um ambiente monitorado. Um ataque ransomware não afeta somente arquivos; pode paralisar operações logísticas, comprometer controle de perímetro e gerar indisponibilidade operacional.

Esse cenário vem sendo observado de forma cada vez mais clara pelo mercado. A convergência entre segurança cibernética e segurança física tornou-se uma tendência estratégica, impulsionada pelo colapso de silos de dados e pela integração crescente das infraestruturas tecnológicas, exigindo que organizações revisem sua arquitetura de proteção de forma unificada.

Não se trata apenas de tecnologia, mas de mudança de mentalidade. Quando dispositivos físicos passam a ser endpoints conectados, deixam de ser responsabilidade isolada das áreas de facilities ou infraestrutura predial e passam a integrar a estratégia de gestão de risco do negócio.

Essa transformação acontece em um contexto de aumento da complexidade operacional. De acordo com levantamento

de 2025 divulgado pelo Gartner, organizações utilizam, em média, 45 ferramentas de cibersegurança diferentes, o que evidencia um ambiente cada vez mais fragmentado e difícil de gerenciar. Quanto maior a quantidade de sistemas, plataformas e integrações, maior também o desafio de manter visibilidade, governança e resposta coordenada a incidentes.

O ponto central é que não existe mais segurança “parcial”. Não basta proteger a rede e negligenciar dispositivos conectados. Também não basta investir em infraestrutura física sem considerar riscos digitais. A proteção agora depende de uma visão integrada entre hardware, software, conectividade, identidade e continuidade operacional.

Isso exige projetos concebidos desde a origem com princípios de segurança embarcada: autenticação robusta, segmentação de rede, atualização constante de firmware, monitoramento contínuo, redundância operacional e políticas claras de acesso. Em outras palavras, segurança eletrônica deixou de ser apenas vigilância e passou a ser inteligência operacional.

Essa convergência também altera o perfil dos profissionais do setor. Técnicos, integradores e gestores precisam compreender não apenas instalações e equipamentos, mas protocolos de rede, análise de vulnerabilidades, gestão de acesso e arquitetura digital. O mercado já não separa mais essas competências com a mesma rigidez de antes, e talvez essa seja uma das mudanças mais relevantes da próxima década.

No fim, a maior reflexão é simples: quanto mais inteligentes e conectados se tornam nossos ambientes, mais artificial se torna a separação entre físico e digital.

As ameaças já entenderam isso e as empresas precisam acompanhar, porque, hoje, proteger uma organização não significa apenas blindar portas ou servidores. Significa proteger tudo o que conecta pessoas, ativos, dados e operações em um mesmo ecossistema. E ecossistemas não aceitam fronteiras imaginárias.

(*) Product Sales Manager da Adistec Brasil.

(*) CEO e cofundador da F360.



Karola_G_de_Pexels

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

TRÊS MOTIVOS QUE TORNAM OS FUNDOS DE INVESTIMENTO ALIADOS PARA CONQUISTAR METAS PESSOAIS



Entenda como esses produtos podem contribuir para o planejamento financeiro

Organizar as finanças pessoais deixou de ser apenas uma recomendação e passou a ser uma necessidade. Com o custo de vida mais alto e a percepção cada vez mais clara de que depender apenas do INSS pode não garantir tranquilidade no futuro, mais brasileiros buscam formas de planejar seus objetivos como montar uma reserva de emergência, comprar um imóvel, investir na educação dos filhos ou garantir uma aposentadoria mais confortável. Nesse cenário, os fundos de investimento vêm ganhando espaço por oferecerem praticidade, diversidade de estratégias e a possibilidade de começar com valores reduzidos – tudo isso com respaldo de uma gestão profissional.

"Com os fundos, o investidor tem acesso a uma estratégia estruturada, com regras claras e conduzida por um profissional que acompanha de perto todos os movimentos que acontecem no mercado financeiro", afirma Soraia Barros, gerente-executiva de Representação de Gestão e Serviços Fiduciários da Anbima.

A seguir, três razões que explicam por que os fundos de investimento vêm se consolidando como uma ferramenta relevante para o alcance de metas financeiras pessoais.

1 Permite começar de forma descomplicada, mesmo sem saber investir

Um dos principais obstáculos de quem está começando é não saber como dar o primeiro passo. A insegurança faz com que muitas pessoas adiem a decisão de investir ou optem por soluções que podem não estar alinhadas às suas metas.

Os fundos permitem que o investidor comece de forma simples e organizada, mesmo sem dominar o funcionamento do mercado financeiro. Ao escolher um produto alinhado ao



“Com os fundos, o investidor tem acesso a uma estratégia estruturada, com regras claras e conduzida por um profissional que acompanha de perto todos os movimentos que acontecem no mercado financeiro.”

risco que topa correr e ao prazo do seu objetivo de investimento, ele passa a contar com uma carteira estruturada, que segue regras claras e tem acompanhamento de um profissional, conhecido como gestor.

Isso traz mais confiança na hora de investir. Quem escolhe um fundo de investimento para formar uma reserva de emergência, por exemplo, não precisa se preocupar em selecionar cada uma das aplicações — essa responsabilidade fica a cargo do gestor. Da mesma forma, em fundos mais arrojados, o investidor não precisa acompanhar diariamente as oscilações da bolsa nem avaliar, sozinho, o impacto desses movimentos sobre cada ação da sua carteira.

“Esse modelo permite que o investidor se sinta mais seguro, sem depender de conhecimento técnico para começar a investir”, explica Barros.

2 Diminui o impacto de decisões por impulso

Decisões de investimento tomadas sob forte carga emocional costumam comprometer o sucesso de um planejamento financeiro. Quem está começando geralmente não tem conhecimento suficiente para entender o que está acontecendo quando o mercado oscila e pode acabar reagindo de forma precipitada, mudando de estratégia no meio do caminho.

Ao aplicar em um fundo e deixar que o gestor decida o que fazer diante das oscilações do mercado, o investidor reduz o peso de erros individuais. Isso faz com que decisões impulsivas tenham menos impacto sobre o dinheiro que vem sendo acumulado.

“O gestor entende os movimentos de mercado e sabe como reagir, mantendo o foco no objetivo definido pelo fundo. Isso protege o investidor de decisões movidas pela emoção, por exemplo, e que não levam em conta critérios técnicos”, observa Barros.

3 Organiza o dinheiro por prazo e objetivo

Outro desafio comum na vida financeira é saber separar o dinheiro de acordo com cada objetivo. Sem uma organização clara, o dinheiro que deveria estar reservado para emergências — e, portanto, aplicado em produtos mais conservadores — pode, por exemplo, acabar se misturando com investimentos de maior risco.

A variedade de fundos disponíveis no mercado, com estratégias alinhadas a diferentes perfis de investidores, objetivos e prazos, ajuda a organizar essa distribuição e a construir uma carteira mais equilibrada. É possível, por exemplo, ter um fundo de renda fixa para imprevistos e metas de curto prazo, um fundo multimercado para planos de médio prazo, como uma viagem ao exterior, e um fundo de previdência voltado à aposentadoria.

“Quando cada parcela do dinheiro está alocada no produto mais adequado ao objetivo do investidor, o planejamento financeiro ganha força e se torna sustentável no longo prazo”, conclui Barros.

