



OPERAR NO LIMITE

O EMPRESÁRIO BRASILEIRO AINDA TRABALHA DEMAIS

➡➡ Leia na página 8

Intraempreendedorismo: o potencial que muitas empresas ainda deixam passar

O Brasil não costuma sofrer com escassez de criatividade.

Nas empresas, ideias surgem diariamente, vindas de profissionais que conhecem a operação, os clientes e as ineficiências do negócio. Ainda assim, muitas organizações deixam de aproveitar o potencial estratégico do intraempreendedorismo como ferramenta para transformar conhecimento interno em inovação, eficiência e novas oportunidades de crescimento. Mais do que criar programas estruturados, o ponto central é reconhecer que boas ideias já existem dentro das empresas e que, com direcionamento estratégico, método e espaço para experimentação, podem gerar resultados concretos para o negócio.

Nesse cenário, o desafio não está em estimular novas ideias, mas em criar estruturas capazes de transformar o potencial criativo em resultado. É justamente aí que o intraempreendedorismo se consolida como uma das ferramentas mais inteligentes de inovação corporativa. Ao ativar talentos internos, ele aproveita o conhecimento de quem vivencia o negócio no dia a dia e reduz a distância entre problema e solução. Também tende a mitigar riscos, já que as ideias nascem conectadas à realidade operacional e às demandas do mercado. Quando bem conduzido, pode acelerar ganhos de eficiência, impulsionar novos produtos e fortalecer a cultura organizacional.

O desafio é que essa prática, com frequência, é tratada como ação pontual, um hackathon anual, um programa com prazo determinado ou uma iniciativa voltada exclusivamente ao engajamento interno. Embora essas ações tenham valor simbólico, raramente produzem impacto estrutural se não estiverem conectadas às prioridades estratégicas da companhia. Sem esse alinhamento, as ideias disputam espaço com demandas operacionais já estabelecidas e acabam perdendo tração.

Esse descompasso entre intenção e execução ajuda a explicar por que o país



Paulo Humaitá

“Colaboradores dedicam tempo à construção de projetos e apresentam soluções consistentes, mas encontram obstáculos na implementação, como falta de priorização clara, integração com áreas decisórias e continuidade orçamentária.”

ainda enfrenta dificuldades para transformar potencial criativo em desempenho consistente. De acordo com o Índice Global de Inovação 2025, o Brasil figura na 52ª posição entre 139 países avaliados e ocupa o segundo lugar na América Latina, resultado ainda abaixo do esperado para uma das maiores economias do mundo. A distância entre ambição e método não é apenas organizacional; ela se reflete também no posicionamento competitivo do país.

No geral, é comum observar ciclos de entusiasmo seguidos de frustração. Colaboradores dedicam tempo à construção de projetos e apresentam soluções con-

sistentes, mas encontram obstáculos na implementação, como falta de priorização clara, integração com áreas decisórias e continuidade orçamentária. Boas ideias não resistem à rotina massiva da operação de uma empresa e acabam sendo escanteadas. A inovação morre assim. O estudo “O Futuro da Gestão da Inovação 2025”, conduzido pela Inventta em parceria com a Fundação Dom Cabral e o Cubo Itaú, reforça esse cenário ao mostrar que, apesar de 80% das empresas afirmarem possuir estratégia de inovação e 76% contarem com budget dedicado, a maturidade ainda é desigual. Entre as práticas com maior potencial de crescimento nos próximos anos, destaca-se a IA aplicada, ainda pouco madura nas organizações, mas vista como uma aposta estratégica para ampliar eficiência e criatividade nos processos de inovação.

Para produzir valor real, a empresa precisa integrar o intraempreendedorismo à sua tese de inovação, deixando de depender de iniciativas isoladas para uma iniciativa estruturada capaz de acelerar a cultura de inovação e resultado. Isso implica estabelecer governança clara, conectar projetos às prioridades corporativas, definir critérios objetivos de seleção e garantir recursos com horizonte de médio e longo prazo. Além disso, iniciativas de intraempreendedorismo são excelentes estratégias para fomentar um ambiente preparado para absorver, priorizar e executar propostas com diversidade de perfis comportamentais, por meio de método e execução ágil.

O desafio, portanto, não está na criatividade dos profissionais brasileiros. Está na capacidade das empresas de transformar intenção em sistema, e entusiasmo em resultado. Estruturar o intraempreendedorismo como instrumento estratégico de crescimento exige clareza, responsabilização e continuidade. Ideias nunca foram o problema. Estratégia é o que as converte em vantagem competitiva.

(Fonte: Paulo Humaitá é Fundador e CEO da Bluefields).

Agente de IA não é colega de trabalho

Em 2024, a Klarna virou símbolo da revolução da inteligência artificial ao anunciar que seu agente de IA realizava o trabalho equivalente ao de 700 atendentes humanos. ➡➡

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



Política

Anistia para todos

Heródot
Barbeiro



➡➡ Leia na página 2

Economia da Criatividade

Decisão Educacional de Alto Investimento: Por que Estratégias Tradicionais Não Funcionam



Carol Olival

➡➡ Leia na página 4

Negócios & Carreira!

Sensibilidade para formar equipes e construir legados



Fabiana Monteiro

➡➡ Leia na página 7

Negócios em Pauta

Dane Dalstra



9º Conexidades – Encontro Nacional de Parceiros Públicos e Privados

Campos do Jordão vai receber na próxima semana, entre 15 e 19 de junho, um dos principais encontros do país dedicados à gestão pública, inovação e desenvolvimento regional: o 9º Conexidades – Encontro Nacional de Parceiros Públicos e Privados, que acontece no Campos Hall com expectativa de mais de 10 mil participantes. Com o tema “Governança e Inovação Sustentável: Fortalecendo o Desenvolvimento Nacional”, o evento vai reunir gestores públicos, especialistas, representantes da iniciativa privada e lideranças de diferentes áreas para discutir soluções ligadas ao cotidiano das cidades brasileiras, como mobilidade, saúde, educação, segurança, transformação digital, sustentabilidade, turismo e desenvolvimento econômico. Além de reforçar o protagonismo de Campos do Jordão no início da alta temporada, o Conexidades se apresenta como uma oportunidade de aproximar o público geral de temas políticos em uma perspectiva apartidária, conectando debates institucionais a assuntos que impactam diretamente a vida da população nas cidades (www.conexidades.com.br). ➡➡ Leia a coluna completa na página 3

News@TI

AI/Instituto Euvaldo Lodi



Inova Talentos abre 291 vagas com bolsas de até R\$ 12 mil em projetos de inovação

@O Programa Inova Talentos, do Instituto Euvaldo Lodi (IEL), está com 291 vagas abertas para bolsistas interessados em atuar em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) em empresas e indústrias nacionais e multinacionais. As oportunidades abrangem diferentes níveis de formação, da graduação ao doutorado, e oferecem bolsas que podem chegar a R\$ 12 mil, com duração de até 12 meses, prorrogáveis por igual período. Os projetos estão distribuídos em diversos estados do país, com modalidades presencial, híbrida e remota, e incluem frentes como automação, transformação digital, manufatura inteligente, novos produtos e pesquisa aplicada em saúde, biotecnologia, energia, meio ambiente e inteligência de mercado (<https://iel.pandape.infojobs.com.br/>). ➡➡ Leia a coluna completa na página 2

O custo oculto da burocracia nas empresas compromete produtividade e resultados

A burocracia interna ainda representa um dos principais entraves para a competitividade das empresas brasileiras, e seus impactos vão muito além da lentidão operacional. ➡➡

Empresas sofrem 315 bilhões de ataques cibernéticos e nova lei amplia pressão

Minuta do CNCiber prevê prazo de 180 dias para adaptação e pode transformar governança digital em exigência regulatória para setores críticos. ➡➡

IA conversacional: o melhor vendedor da loja não é o melhor atendente do WhatsApp

Existe uma cena que se repete diariamente em milhares de empresas brasileiras e que ajuda a explicar uma das transformações mais profundas do relacionamento entre marcas e consumidores nos últimos anos. ➡➡



Heródoto Barbeiro (*)

O governo quer que todo o poder político fique concentrado na capital do Brasil.

O velho modelo político despreza a descentralização administrativa e acusa de golpistas os que querem que o poder não seja mobilizado pelas mãos de poucos. A elite governamental não admite que políticos liberais tomem parte do governo e ameacem a estrutura social e econômica do país.

Qualquer desvio dessa diretriz é punido com severidade e, para isso, o governo conta com o apoio das Forças Armadas, prontas a intervir em qualquer região do Brasil e a usar da força e da violência para impedir que a oposição contamine outras regiões. O embate político sai do campo das ideias e propostas e cai no campo da força.

O Poder Judiciário atua sob coordenação do governo. Os jornais dizem que há uma contaminação de poderes e que isso não está previsto na Constituição do Brasil. Acusam os magistrados de atuar fora da lei e não aceitar a argumentação e a defesa dos acusados de golpe de Estado. Os sediciosos devem ser tratados com a máxima severidade e isso é combinado nos palácios da capital do país.

Golpe de Estado não é uma ação incomum na América Latina, os países vizinhos também trocam constantemente de dirigentes, que chegam ao poder com o uso da força e implantam ditaduras. A região está muito longe do exemplo criado pela Constituição americana, que preserva o direito de liberdade, governo dos eleitos, e onde um golpe de

Estado é impensável. O Brasil vive há alguns anos em constante instabilidade política que se espalha pela sociedade no campo e nas cidades.

A alavanca para o golpe é a radicalização política e o embate entre os dois maiores conglomerados partidários. Liberais de um lado e conservadores de outro. Um quer a autonomia regional, outro quer a centralização das decisões na capital. Os conservadores estão no poder e não perdem tempo. Aprovam rapidamente leis que restauram o controle do governo central sobre o Judiciário e as províncias, fortalecendo o poder imperial.

O jovem D. Pedro II é totalmente controlado pelos conservadores. Liberais se revoltam, pegam em armas e elegem um presidente local. Estoura em 1842, em Sorocaba, São Paulo, um levante militar liderado por Rafael Tobias de Aguiar e pelo ex-regente e senador Diogo Feijó. Ambos são presos pelas forças de Caxias. Feijó é exilado no Espírito Santo.

Surge um novo debate se eles merecem ou não a anistia. Os moderados conservadores defendem que a anistia pode pacificar o Brasil. Dois anos depois da tentativa de golpe todos são anistiados e isto inicia uma tradição no país. Pedro II governa o Império Brasileiro até que é derrubado por um novo golpe de Estado militar.

Desta vez, vitorioso e sem nenhum líder preso, chegam ao poder na República dos Estados Unidos do Brasil.

(*) - É professor e jornalista, âncora do Jornal Novabrazil, colunista do R7, do Podcast. Mestre em História pela USP e inscrito na OAB. Palestras e mídia training. Canal no Youtube (www.herodoto.com.br).

Demitidos em função de inteligência artificial são recontratados

A inteligência artificial tem sido apontada como responsável por centenas de milhares de demissões ao longo do último ano.

Vivaldo José Breternitz (*)

Mas cresce a evidência de que muitas empresas se precipitaram ao passar para ferramentas de IA funções antes exercidas por humanos; estudos recentes mostram que companhias estão recontratando pessoas, após perceberem que os ganhos de produtividade e economia prometidos pela IA foram superestimados.

Pesquisas indicam que cerca de um terço das empresas que substituíram trabalhadores por IA já readmitiram parte deles ou manifestaram arrependimento. Um relatório da Forrester Research, publicado no fim de 2025, previu que aproximadamente metade das demissões atribuídas à IA seria revertida, embora sem alarde.

Esse “efeito bumerangue”, no entanto, não beneficia igualmente a todos: enquanto profissionais experientes estão sendo recontratados, os que buscam vagas de nível júnior continuam enfrentando dificuldades. A mesma Forrester prevê que muitas companhias aproveitarão a oportunidade para recorrer a mão de obra mais barata no exterior.

A consultoria Gartner também apontou, em fevereiro, que metade das empresas que eliminaram postos de trabalho voltados ao atendimento ao cliente deverá recriá-los até 2027. Em outra pesquisa, apenas 20% dos que dirigem essas áreas afirmaram ter reduzido efetivamente o quadro de funcionários ao adotar IA, sugerindo que a tecnologia tem servido mais para complementar do que substituir trabalhadores.

Relatório da consultoria de recursos humanos Robert Half, que opera também no Brasil, citado pela revista *Fast Company*, revelou que 29% das empresas pesquisadas



Studio4_CANVA

recontrataram funcionários para os mesmos cargos que haviam eliminado; as áreas de finanças (44%), recursos humanos (35%) e tecnologia (32%) lideraram as recontrações, seguidas por marketing, jurídico, saúde, administração e atendimento ao cliente. A conclusão parece clara: embora IA execute tarefas com rapidez e eficiência, a queda na qualidade exige mais supervisão humana do que se imaginava.

Entre 2 mil profissionais da área de recursos humanos entrevistados pela Robert Half, 40% afirmaram que a IA não substitui o conhecimento institucional; 38% reconheceram ter subestimado a necessidade de controle de qualidade feito por humanos; e 35% relataram ganhos de produtividade abaixo do esperado. Dados de novembro, obtidos junto a 142 empresas globais, com 2,4 milhões de empregados, confirmaram a tendência de aumento nas recontrações.

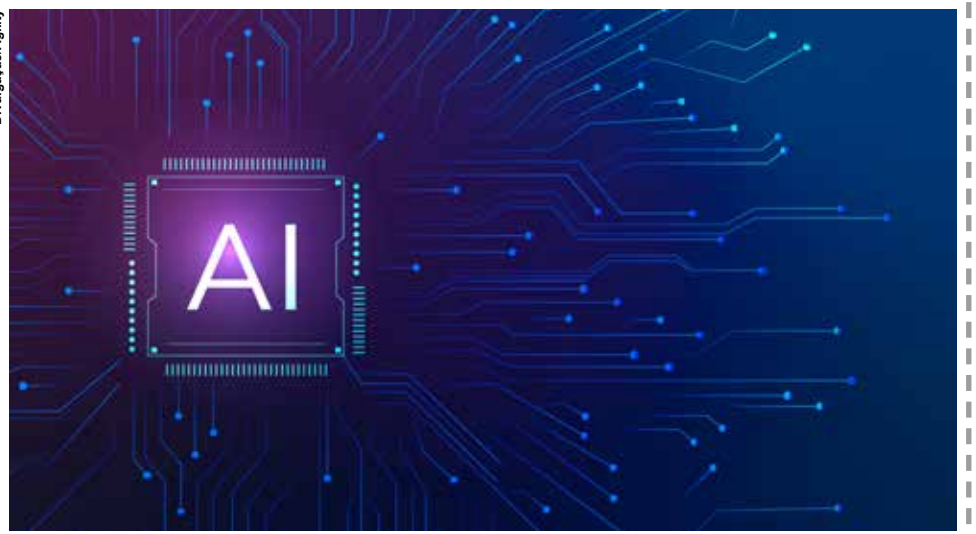
Shadow AI: o que é, quais os riscos e como as empresas podem encarar o problema

A inteligência artificial vem se tornando uma prioridade nas empresas, mas sua adoção ainda acontece de forma pouco estruturada. No dia a dia, enquanto lideranças discutem políticas e estratégias para impulsionar resultados, muitos funcionários já incorporam ferramentas como chatbots à rotina por conta própria. A prática recebeu o nome de shadow AI e se refere ao uso de soluções de IA sem o conhecimento ou a aprovação da área de tecnologia ou da gestão.

Segundo levantamento do Gartner, 69% das empresas suspeitam ou têm evidências de que seus funcionários estão usando GenAI não autorizadas. Plataformas como ChatGPT, Claude e Gemini passaram a ser usadas para acelerar tarefas, revisar textos, organizar informações e até apoiar decisões.

Para a CRO da Agility, Kelly Stefani, o movimento é silencioso e costuma ser resultado da pressão por produtividade combinada à falta de diretrizes claras. “Esse uso mais informal geralmente não acontece por descuido, mas por necessidade. As pessoas estão tentando ganhar tempo, entregar mais e lidar com demandas cada vez maiores. O problema é que fazem isso sem orientação, o que abre espaço para erros e exposição de dados”, afirma.

Os riscos de recorrer a essas ferramentas sem a devida orientação incluem exposição de dados sensíveis, o uso de informações imprecisas e a tomada de decisões sem validação adequada. Além disso, o uso



Divulgação/Agility

de IA sem coordenação ainda pode aumentar a complexidade operacional e os custos de manutenção. Uma previsão do Gartner aponta que, até 2030, 50% das organizações enfrentarão atrasos nas atualizações de IA e/ou aumento dos custos de manutenção devido à dívida técnica não gerenciada da GenAI.

A executiva destaca que o problema exige mais do que bloquear acessos ou apostar apenas em campanhas de conscientização. À medida que ferramentas de IA se espalham por navegadores, aplicativos e até ambientes de desenvolvimento, o uso se torna cada vez mais difícil de mapear.

“Não dá mais para tratar o uso de IA como algo pontual ou restrito a áreas específicas. Ele já está distribuído pela empresa e fora dela. O primeiro passo é ganhar visibilidade

sobre quem usa, quais ferramentas e em quais contextos”, orienta.

Esse mapeamento ajuda a reduzir uma das principais fragilidades do shadow AI: a falta de controle sobre como e onde essas ferramentas estão sendo utilizadas. A partir daí, entra um segundo desafio, que é criar regras que façam sentido na prática. Em vez de simplesmente liberar ou bloquear, empresas devem adotar políticas que considerem o tipo de ferramenta, o perfil do usuário e, principalmente, os dados envolvidos em cada interação.

“Se as pessoas não entenderem o risco, vão continuar usando do mesmo jeito. O que funciona é definir limites claros: que tipo de informação pode ser usada, em quais ferramentas e de que forma. Isso reduz o problema sem travar a produtividade”, pontua.

News@TI

Flamboyant e UFG firmam cooperação inédita
@Com foco em tecnologia, automação e inteligência de dados, o Flamboyant e a Universidade Federal de Goiás (UFG) oficializam, no dia 10 de junho, a assinatura do termo de cooperação entre as instituições. A proposta é consolidar uma nova cultura de inovação por meio da aplicação de inteligência artificial. A iniciativa ocorreu na abertura do Conecta CEIA, um dos principais encontros de Inteligência Artificial da América Latina, sediado no Flamboyant Hall, de 10 a 12 de junho. A formalização do acordo contou com a presença da CEO do Flamboyant Alessandra Louza e da reitora da UFG professora Sandramara Chaves e foi prestigiada por personalidades do setor como Anderson Soares, presidente do Conselho do CEIA e VP do AI Brasil, da Profª Telma Woerle, diretora geral do CEIA e Arlindo Galvão, diretor de internacionalização do CEIA.

CTO do Stark Group aponta integração entre Pix, blockchain e stablecoins

@O futuro dos pagamentos não será definido por uma única tecnologia, mas pela integração entre diferentes sistemas capazes de oferecer experiências cada vez mais rápidas, seguras e transparentes. Essa foi uma das principais mensagens apresentadas por Eduardo Santos, CTO do Stark Group, durante o painel "Fintech: Payment Infrastructure, Pix and Blockchain", realizado no Web Summit Rio 2026. Ao lado de executivos da Sphere Labs e da Barte, o executivo participou de um debate sobre a evolução da infraestrutura financeira global, abordando temas como Pix, blockchain, stablecoins e pagamentos internacionais. Segundo Santos, o sucesso do Pix trouxe uma importante lição para o mercado financeiro: consumidores e empresas não estão interessados na tecnologia em si, mas na capacidade de resolver problemas de forma simples e eficiente.

	José Hamilton Mancuso (1936/2017) Responsável: Lilian Mancuso	Laurinda Machado Lobato (1941-2021)	José Leonil Lobato (1939-2026)
Editórias <i>Economia:</i> Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br) <i>Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/ Espaço empresarial:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br) <i>Comercial:</i> comercial@netjen.com.br <i>Publicidade Legal:</i> lilian@netjen.com.br	<i>Webmaster/TI:</i> Fabio Nader; <i>Editoração Eletrônica:</i> Ricardo Souza. <i>Revisão:</i> Maria Cecília Camargo; <i>Serviço informativo:</i> Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.	Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.	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.
Colaboradores: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes	ISSN 2595-8410		

Produção de grãos pode chegar a 358,6 milhões de toneladas

A produção brasileira de grãos tem previsão de chegar a 358,6 milhões de toneladas na safra 2025/26

Caso o resultado se confirme, o Brasil baterá novo recorde, com uma alta de 1,8% na comparação com a safra anterior. O percentual corresponde a um aumento de 6,4 milhões de toneladas, ante o ciclo anterior (2024/25).

A previsão consta do 9º Levantamento da Safra de Grãos 2025/26, divulgado pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). Segundo a entidade, ele se deve ao aumento na área cultivada, estimada em 83,5 milhões de hectares, aliado às condições climáticas favoráveis. Com isso, a produtividade média nacional deverá ficar em 4.295 quilos por hectare.

Soja e milho

“Dentre as culturas cultivadas, a soja se destaca por apresentar incremento de 8,8 milhões de toneladas em relação ao volume obtido na safra anterior. Com a colheita praticamente finalizada, a produção no ciclo 2025/26 está estimada em 180,3 milhões de toneladas”, detalhou a Companhia.

O resultado, acrescenta, reflete o crescimento da área destinada para a oleaginosa, aliado ao bom pacote tecnológico e condições climáticas favoráveis na atual safra.

Já o milho cultivado na 2ª safra tem uma estimativa de



CNA/Wenderson Araújo/Fluxus

produção total de 140,5 milhões de toneladas, somando as três safras. A colheita da primeira safra abrange 87,7% da área, devendo ter como resultado um total de 29,3 milhões de toneladas a serem colhidas – aumento de 17,7% em relação ao mesmo período da temporada 2024/25.

“Além da maior área destinada ao grão no atual ciclo, a produtividade também apresenta incremento de 7,6%, estimada em 7.110 quilos por hectare, estabelecendo um novo recorde na série histórica da Companhia na primeira safra do grão”, informou a Conab.

A colheita da segunda safra ainda está em sua fase inicial. A expectativa é que chegue a um total de 107,9 milhões de toneladas produzidas. Quanto à terceira safra, em fase de plantio prestes a ser encerrada, é esperada uma

colheita de 3,3 milhões de toneladas.

Algodão

De acordo com o levantamento, a produção de pluma de algodão (segunda safra) deve ficar em cerca de 4 milhões de toneladas. Se confirmada, a projeção representa uma queda de 2,5% na comparação com a safra de 2024/25. Segundo a Conab, o resultado se deve à diminuição da área semeada.

“No caso do sorgo, que registra a quinta maior produção entre os grãos analisados pela Companhia, a colheita está estimada em 7,62 milhões de toneladas, incremento de 1,5 milhão de toneladas quando comparado com o volume obtido na safra passada, representando uma alta de 24,9%”, acrescentou.

Arroz e feijão

Com a colheita praticamente finalizada, o arroz

deve registrar uma produção de 11,1 milhões de toneladas, o que representa uma redução de 13,2% na comparação com o volume obtido na safra anterior.

“A queda é reflexo de uma menor área destinada para a cultura diante das condições mercadológicas do cereal”, justificou a Conab.

Projeção de queda também na produção de feijão. A Conab estima um total de 3 milhões de toneladas a serem colhidas ao final das três safras do grão – volume que representa uma “ligeira queda de 0,5% em relação ao resultado obtido na temporada passada”.

Segundo a Conab, o abastecimento do mercado interno está garantido, mesmo com a expectativa de menor produção para os dois alimentos.

Trigo

Já a área destinada à produção de trigo deve apresentar queda na produção, uma vez que a área destinada ao plantio será menor do que a da safra anterior. Atualmente, esta cultura abrange apenas 45,3% do total de área prevista.

As expectativas são de que, ao final do ciclo, sejam produzidas cerca de 6,3 milhões de toneladas do cereal (ABR).

Monitora

O instituto monitora as condições no Oceano Pacífico Equatorial, quanto à Temperatura da Superfície do Mar (TSM), bem como os demais indicadores atmosféricos e oceânicos associados ao fenômeno El Niño.

Ao mesmo tempo, avalia previsões e boletins emitidos pelos principais centros meteorológicos internacionais especializados no monitoramento climático (ABR).

O Pix evoluiu e o jogo endureceu

Victor Papi (*)

A 28ª plenária do Fórum Pix evidenciou que o Sistema de Pagamentos Instantâneos entra em uma nova fase: menos sobre expansão e mais sobre amadurecimento, com foco em segurança, padronização e responsabilidade dos participantes.

O principal recado do regulador é inequívoco: o MED 2.0 tornou-se prioridade absoluta. A implementação com desligamento simultâneo da versão anterior, sem possibilidade de *rollback*, e sem flexibilização de prazos, indica uma mudança de postura. O Banco Central continua a atuar como indutor de inovação mas exerce também um papel mais rigoroso na supervisão. Isso se reforça com a exigência de capital mínimo regulatório e com a sinalização de punições rápidas e severas para quem não estiver em conformidade, inclusive com a possibilidade de exclusão do arranjo Pix.

Na prática, isso eleva o nível de maturidade exigido das instituições. Não se trata apenas de implementar uma nova funcionalidade, mas de revisar processos, governança e capacidade operacional para lidar com cenários mais complexos, especialmente no combate a fraudes. O MED 2.0 amplia o rastreamento de transações em múltiplas camadas, o que aumenta a efetividade potencial de recuperação de valores.

Outro ponto que ganha destaque é a revisão da experiência do usuário, especialmente no autoatendimento do MED. Os dados indicam um uso elevado, com aumento na recuperação de valores após a implementação do Autoatendimento MED, porém acompanhado de um crescimento desproporcional de casos indevidos (como situações de autofraude), muitas vezes motivado por erros de interpretação ou uso indevido. A resposta do regulador combina ajustes de UX com medidas educativas, mas o desafio é estrutural: equilibrar a autonomia do usuário com controle e qualidade da informação.

Ao mesmo tempo, a agenda evolutiva do Pix segue avançando. A cobrança híbrida (ou “bolepix”), prevista para outubro, aponta para uma convergência entre instrumentos tradicionais e instantâneos, ampliando casos de uso no varejo. Já a futura

regulamentação dos interdiários indica uma preocupação crescente com riscos sistêmicos, especialmente em modelos que envolvem marketplaces e facilitadores de pagamento buscando dar maior transparência sobre quem participa da cadeia da transação: do intermediário ao beneficiário final.

Há também uma agenda silenciosa, mas relevante, em segurança e governança de dados. Com quase 1 bilhão de chaves Pix cadastradas, o sistema entra em um novo patamar de escala, o que exige mecanismos mais robustos de controle.

Nesse contexto, ganham força iniciativas como a higienização contínua das chaves, a validação junto à Receita Federal e o desenvolvimento de soluções para coibir o uso indevido do campo de descrição — cada vez mais explorado para envio de mensagens abusivas ou tentativas de fraude. Esses elementos mostram que o sistema caminha para uma infraestrutura mais robusta, orientada por dados e com maior capacidade preventiva.

O que emerge desse conjunto de iniciativas é um novo momento do Pix. Se, nos primeiros anos, o foco estava na adoção e na experiência, agora a prioridade é garantir sustentabilidade, segurança e confiança em escala. Para empresas, isso significa mais complexidade regulatória e operacional, mas também um ambiente mais sólido para inovação. Outro ponto relevante é a promessa de publicação do “Relatório de Gestão do Pix 2023–2025”, um documento abrangente que funciona como uma prestação de contas detalhada de todo o ecossistema. A última edição, divulgada em 2023, já seguia essa linha de consolidar dados, avanços e desafios do Pix.

O Pix está se consolidando como infraestrutura crítica do sistema financeiro brasileiro. E, como toda infraestrutura essencial, exige disciplina, investimento e adaptação contínua de seus participantes.

(*) É General Manager da Transfeera, empresa da PayRetailers e Instituição de Pagamento (IP) especializada em soluções de pagamentos para empresas. Papi é formado em Engenharia de Produção pela FEI e Pós graduado em Gestão de Negócios pelo Insper.



Guia de Franquias

O franchising brasileiro segue em expansão. Mas ainda é comum se ver franqueadores confundindo o aumento no número de unidades franqueadas com um crescimento sustentado. Algumas redes até conseguem expandir rapidamente, mas enfrentam dificuldades para manter padrões de operação e engajamento. A DVS Editora lançou um guia completo para quem se interessa pelo setor e quer crescer com excelência: **“Franchising: Cultura de Excelência em Gestão de Redes de Franquias”**. A obra reúne a experiência dos seis sócios da Praxis Business, consultoria especializada em varejo e franchising que atende 39 das 50 maiores redes de franquias do Brasil.

Microfranquias são alternativa

Abrir o primeiro CNPJ pode ser um desafio, mas as microfranquias oferecem um caminho estruturado e de baixo investimento para novos empreendedores. Com aportes iniciais que variam de R\$ 35 mil a R\$ 135 mil, redes como **Acuidar, Asia Source, Mary Help, Seguralta, Sonhagro, SuperGeeks e Itália no Box** proporcionam suporte operacional, treinamento e modelos testados pelo mercado. Esses negócios permitem iniciar com operação enxuta, no modelo home office ou híbrida, garantindo maior previsibilidade e retorno rápido. Além de segurança financeira, os empreendedores têm acesso a setores diversos como saúde, educação, serviços, tecnologia e alimentação.

ABF Franchising Expo

De 24 a 27 próximos acontecerá a ABF Franchising Expo 2026. A **Jorge Bischoff** já avisa que estará por lá, apostando na estratégia de expansão. A marca tem 140 lojas franqueadas e presença em mais de 400 pontos de venda, em 60 países. Para este ano a Bischoff espera crescer 15%. A ampliação

ção do universo da marca para além dos calçados apresenta a entrada no segmento de óculos, avanço da Coleção Vest, focada em vestuário em couro, e linha de vinhos Bischoff Wine, produzida em vinhedo próprio no Valle de Uco, em Mendoza, Argentina.

Cibersegurança

A **Oakmont Group** anunciou uma nova fase de expansão e reposicionamento estratégico no mercado de tecnologia. Com faturamento de R\$ 123,7 milhões em 2025 e meta de crescimento de 100% nos próximos três anos, a companhia quer ampliar sua atuação em cibersegurança, fortalecer a presença em grandes contas corporativas e acelerar as ofertas ligadas à proteção digital, governança de dados, cloud security e operações gerenciadas de segurança. Como parte desse movimento estratégico, a companhia também anunciou a chegada de Renato Tenório para liderar a evolução da estrutura comercial e acelerar o crescimento da operação privada da companhia.

Condomínios em debate

O SECOVI-SP promove a 22ª edição do ENACON 2026, o maior encontro nacional do setor de administração de condomínios, que debaterá o tema “Futuro do Viver”. Evento terá como foco as tendências como moradias colaborativas, tecnologias inteligentes e urbanismo sustentável. Eliana Calmon, primeira mulher ministra do STJ (1999-2013), e uma das críticas ao sistema judiciário brasileiro, considera que a segurança jurídica no Brasil é comprometida por uma combinação de ativismo judicial, volatilidade de decisões e falta de transparência. “E segurança jurídica não é apenas um conceito abstrato”. Ela fará a palestra magna. Local é o Milenium Centro de Convenções, em São Paulo.



Future Mobility 26

A **Future Mobility 2026** anuncia os primeiros detalhes do Summit, a ser realizado na Arena de Conteúdo do evento, entre os dias 22 e 25 deste mês, no Distrito Anhembi, em São Paulo. A programação antecipa alguns dos principais temas que irão orientar o debate sobre eletromobilidade e transformação, refletindo mudanças que já impactam o setor. “A eletromobilidade deixou de ser apenas uma tendência e passou a influenciar decisões industriais, investimentos, infraestrutura e novos modelos de negócio. Nosso objetivo foi estruturar o conteúdo de forma que o público consiga entender não só o que está mudando, mas como essas transformações se conectam e impactam o mercado na prática”, afirma Carlos Clur, CEO do Grupo Eletrolar All Connected. <https://futuremobility.com.br>.

Aviação elétrica

A **Vertical Connect** está produzindo 108 unidades da aeronave elétrica Skyros, com entregas previstas para dezembro deste ano, reforçando a aposta do setor na expansão da mobilidade aérea avançada no agronegócio. Para o empresário e cofundador da companhia, José Carlos Más, o campo brasileiro reúne condições ideais para impulsionar esse mercado. “O agronegócio possui desafios logísticos gigantescos e demanda cada vez mais eficiência operacional. A aviação elétrica surge como uma alternativa capaz de reduzir custos, otimizar deslocamentos e aumentar a produtividade”, afirma. As aeronaves deverão ser utilizadas em monitoramento de lavouras, transporte de equipamentos e apoio logístico em áreas remotas.

Leitura de Risco

A agenda ambiental deixou de ser apenas um compromisso reputacional e passou a compor a leitura de risco, governança e competitividade das empresas. É nesse contexto que a **Rio Bravo Investimentos**,

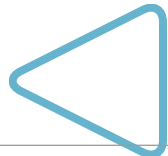
signatária do Pacto Global da ONU, mantém, desde 2023, os esforços para neutralizar sua emissão de carbono na operação corporativa. A gestora realiza o inventário de emissões ligado aos funcionários e ao escritório e faz a compensação por meio da aquisição de créditos de carbono. O certificado utilizado tem padrão internacional e cada unidade de crédito representa 1 tonelada métrica de dióxido de carbono reduzida ou removida da atmosfera.

ESG Mensurável

O mercado brasileiro de Indústria 4.0 movimentou US\$ 1,77 bilhão em 2022 e deve chegar a US\$ 5,62 bilhões até 2028, segundo o estudo “Monitor da Indústria 4.0”, da Consultoria Imarc. Parte relevante desse crescimento está ligada a uma nova função da automação: medir e comprovar o desempenho em sustentabilidade (ESG), hoje fator decisivo para a competitividade da indústria brasileira. A pressão por “ESG real” não é mais uma tendência, mas uma exigência dupla que redefine o mercado. Mercados internacionais, com a União Europeia à frente, já começam a implementar mecanismos de ajuste de carbono na fronteira. Uma pesquisa global da PwC confirma que os fatores ESG já são um ponto decisivo para 82% dos investidores. Para o mercado de capitais a sustentabilidade é sinônimo de eficiência.

Favela + Rica

O ExpoRio, na Cidade Nova, receberá nos próximos dias 26 e 27 a primeira edição do **Favela + Rica**, evento voltado à educação, empreendedorismo e desenvolvimento de comunidades. Entre os destaques da programação está o empresário e palestrante angolano Marco Patrice Victor, que abordará temas como liderança, desenvolvimento humano e geração de oportunidades. O encontro também contará com a presença de autoridades fluminenses. A programação inclui palestras, oficinas, ações sociais, exames gratuitos, distribuição de livros e iniciativas voltadas à capacitação de empreendedores e educadores.



Carol Olival (*)

Economia da Criatividade

#FullSailBrazilCommunity



Decisão Educacional de Alto Investimento: Por que Estratégias Tradicionais Não Funcionam

Poucas decisões são tão complexas quanto uma decisão educacional de alto investimento. Quando uma família considera investir em uma graduação, intercâmbio ou programa internacional, ela não está comprando apenas um curso. Está investindo em expectativas, sonhos, segurança e possibilidades futuras. Em minha experiência com marketing educacional, percebo que muitas instituições ainda utilizam estratégias rápidas e superficiais para um processo que é profundamente emocional e racional ao mesmo tempo. Diferente de outros mercados, educação exige construção de relacionamento, maturação e confiança contínua. Isso faz com que campanhas tradicionais focadas apenas em urgência ou desconto tenham impacto limitado em jornadas de decisão mais longas e complexas.

Vejo que o principal erro de muitas instituições é tratar a decisão educacional como uma compra impulsiva. Na prática, esse processo envolve múltiplos influenciadores, especialmente pais e responsáveis. Em muitos casos, a família inteira participa da análise. O aluno pensa em propósito e afinidade, enquanto os pais analisam segurança, reputação, empregabilidade e retorno financeiro. Segundo Kotler e Fox (1995), o marketing educacional precisa compreender as particularidades emocionais e

sociais do processo de escolha acadêmica. Por isso, acredito que o papel do marketing não deve ser pressionar a decisão, mas reduzir inseguranças ao longo da jornada. Isso exige conteúdo relevante, relacionamento contínuo e presença estratégica em diferentes momentos do processo decisório.

Na prática, observo que estratégias mais eficientes são aquelas que ajudam famílias a compreenderem cenários futuros e possibilidades profissionais. Instituições que oferecem orientação, experiências práticas, conversas transparentes e contato humano conseguem construir conexões muito mais profundas. O marketing educacional moderno precisa abandonar a lógica puramente promocional e assumir um papel consultivo. Segundo Hemsley-Brown e Oplatka (2006), decisões educacionais são influenciadas por fatores emocionais, sociais e simbólicos, tornando o relacionamento institucional um elemento central da escolha. Isso reforça a importância de estratégias de longo prazo baseadas em confiança e valor percebido.

Ao longo da minha trajetória profissional, aprendi que educação não pode ser tratada como venda imediata. As instituições que realmente se destacam são aquelas que entendem a complexidade da jornada das famílias e conseguem construir segurança ao longo

do caminho. O futuro do marketing educacional está menos ligado à persuasão agressiva e mais relacionado à construção de vínculos genuínos. Essa visão transformou minha maneira de desenvolver estratégias para instituições educacionais e reforçou minha convicção de que relacionamento ainda é o ativo mais poderoso do setor.

Referências APA

Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316–338. <https://doi.org/10.1108/09513550610669176>

Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions* (2nd ed.). Prentice Hall.

(*) - Com graduação em Arquitetura e Urbanismo, pós-graduação em Administração, MBA em Empreendedorismo e Inovação e Mestrado em Marketing Digital, Carol Olival conta com mais de 20 anos de atuação no mercado de educação. Tem foco nas áreas de vendas e marketing e experiência como empreendedora e gestora de escolas próprias. Autora de três livros sobre educação e treinamento corporativo e TEDx speaker, hoje Carol atua como Community Outreach Director da Full Sail University, provendo constantes debates sobre como o binômio criatividade e tecnologia são necessários a todos profissionais do cenário atual, e o papel da educação dentro desse contexto

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL Distrito de Jardim São Luís

Dr^a. Evanice Callado Rodrigues dos Santos - 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: **GABRIEL ROGÉRIO FABBRINI DE ARAUJO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 16/03/1999, marceneiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Rogério Alves de Araujo e de Danielly Regina Fabbrini; A pretendente: **LUIZA BORGES SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 08/05/2003, técnica de enfermagem, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Cornélio Borges dos Santos e de Celci Vieira dos Santos.

O pretendente: **WENDEM HENRIQUE DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 08/02/1991, vendedor, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jose Roberto da Silva e de Elza Pedro da Silva; A pretendente: **THAIS MARQUES DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 12/09/1997, fisioterapeuta, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Lucineia Marques da Silva.

O pretendente: **GIVANILDO DE ALMEIDA COSTA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 15/06/1976, diretor geral, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Geraldo de Almeida Costa e de Antonia Afonso de Almeida; A pretendente: **GABRIELA DA SILVA SANTOS**, brasileira, divorciada, nascida aos 06/12/1989, técnica de enfermagem, natural de Paulo Afonso - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Lisboa dos Santos e de Maria de Lourdes da Silva Santos.

O pretendente: **BRUNO ALVES DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 15/10/1988, pedreiro, natural de Juquitiba - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Iraldo Aparecido dos Santos e de Alaides Alves da Silva; A pretendente: **MISSELI QUARINIRI**, brasileira, solteira, nascida aos 20/02/1983, auxiliar de serviços gerais, natural de Francisco Beltrão - PR, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ilmo Quariniri e de Neusa Müller Quariniri.

O pretendente: **WAGNER DE ARAUJO SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 13/10/1982, bibliotecário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Domingos Bispo da Silva e de Elizabete de Araujo Silva; A pretendente: **BRUNA ORMENIO FERNANDES CARUSO**, brasileira, solteira, nascida aos 10/08/1994, publicitária, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Luis Cristovam Fernandes Caruso e de Tânia Ormenio Fernandes Caruso.

O pretendente: **JOSÉ JACINTO DA SILVA JÚNIOR**, brasileiro, solteiro, nascido aos 29/09/1989, motorista de aplicativo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Jacinto da Silva e de Maria Lúcia Bezerra da Silva; A pretendente: **FRANCISCA ERISLANDIA VIEIRA MARTINS**, brasileira, solteira, nascida aos 26/01/1983, cabeleireira, natural de Crateús - CE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Gonçalves Martins e de Maria Vieira Matos.

A pretendente: **GABRIELE PAULA PALHETA**, brasileira, solteira, nascida aos 28/11/2000, operadora de caixa, natural de Tomé-açu - PA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Nely Paula Palheta; Apretendente: **MARIA EDUARDA DIAS DE ANDRADE**, brasileira, solteira, nascida aos 18/05/1999, líder de setor, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edson Silva de Andrade e de Patricia Dias de Andrade.

O pretendente: **MARCOS SILVA DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 05/03/2001, carpinteiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Manoel dos Santos e de Ana Lucia Abilio da Silva; A pretendente: **ALICE ARAUJO DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 08/10/2004, auxiliar de limpeza, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Manoel Paulo dos Santos e de Florizete Araujo Santana Santos.

O pretendente: **ALMIR DA SILVA FILHO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 05/09/2003, operador de estacionamento, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Almir da Silva e de Elisete Maria Pereira; A pretendente: **JANAINA NASCIMENTO BARROS**, brasileira, solteira, nascida aos 11/04/2004, auxiliar de nota fiscal, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Rodrigues de Barros Neto e de Maria do Carmo do Nascimento.

O pretendente: **LUAN ALVES PEREIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 19/11/1988, eletricitista, natural de Itagibá - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Juracy Batista Pereira e de Célia Alves; A pretendente: **GILVANA ESTEVES RIBEIRO**, brasileira, solteira, nascida aos 07/12/1988, de serviços domésticos, natural de Virgem da Lapa - MG, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Lúcio Esteves Farias e de Maura Ribeiro Farias.

O pretendente: **MARCOS CARVALHO DE CASTRO SILVA**, brasileiro, viúvo, nascido aos 21/07/1991, policial militar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Moises Araujo de Castro Silva e de Naide Aires Carvalho de Castro; A pretendente: **AMANDA SILVA JUSTO**, brasileira, solteira, nascida aos 26/02/2001, recepcionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Fabio da Silva Justo e de Lindaci da Silva Justo.

O pretendente: **KAIQUE LIMADOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 16/10/1997, analista de logística, natural de Itabuna - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Tatiana Lima dos Santos; Apretendente: **TATIANE DE SOUZA QUADROS**, brasileira, solteira, nascida aos 14/09/1996, farmacêutica, natural de Jandira - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ezequiel Quadros e de Maria das Dores de Souza

O pretendente: **ANTONIO NÉO DE CASTRO FILHO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 19/11/1983, garçom, natural de Coroatá - MA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio Néo de Castro e de Domingas Costa de Castro; A pretendente: **JOSICLEIDE FERREIRA DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 19/03/1982, vendedora, natural de Cubati - PB, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Ferreira dos Santos e de Maria de Fatima de Castro.

O pretendente: **CLAYTON NASCIMENTO LAU**, brasileiro, divorciado, nascido aos 26/12/1981, vendedor, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Josenias Nascimento Lau e de Adalia Francisca Lau; A pretendente: **HELLEN DOS SANTOS SANTANA**, brasileira, solteira, nascida aos 05/02/2002, manicure, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Agnaldo do Carmo Santana e de Luciana Maria dos Santos Silva.

O pretendente: **GUILHERME OLIVEIRA LIMA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 09/02/2004, servente de pedreiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Celso Ferreira Lima e de Selma Oliveira Soares Lima; Apretendente: **SARA MILENA SIQUEIRA DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 27/08/2000, cozinheira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Alexandre dos Santos Silva e de Teresa Cristina Siqueira.

O pretendente: **HUGO JONATHAN DUARTE DE SOUZA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 13/01/1993, servente, natural de Janaúba - MG, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Alvina Duarte de Souza; A pretendente: **TAIS DOS SANTOS SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 08/06/1997, atendente, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Marcos Ferreira da Silva e de Simone Maria dos Santos.

O pretendente: **ANAILSON SILVA DE JESUS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 16/12/2001, auxiliar mecânico, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Adilson Tadeu de Jesus e de Erika Jessica da Silva; A pretendente: **KASSIN DOS SANTOS SILVA**, brasileira, divorciada, nascida aos 16/12/2001, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Sergio Damacena da Silva e de Regiane dos Santos Silva.

O pretendente: **WILLISON SILVA OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 01/07/1997, manobrista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Maurício Americo de Oliveira e de Clemilda Jesus Silva; Apretendente: **LUANA DA LUZ BARBOSA**, brasileira, solteira, nascida aos 26/03/1998, vendedora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Maria de Lourdes da Luz Barbosa.

O pretendente: **WAGNER ALENCAR MAGALHÃES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 05/08/2006, estoquista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Valtemir Magalhães da Silva e de Givanilda da Silva Alencar; Apretendente: **ESTER DE OLIVEIRA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 22/12/2001, recepcionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Elias Paulo da Silva e de Valmira de Oliveira Silva.

O pretendente: **CARLOS ALBERTO DE ALMEIDA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 01/08/1984, segurança, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Sonia Maria de Almeida; A pretendente: **FRANCIMARA FONTENELE LAVRADOR**, brasileira, divorciada, nascida aos 20/03/1983, auxiliar de serviços gerais, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Augusto Carlos Lavrador e de Doralice Fontenele da Cruz.

O pretendente: **PEDRO HENRIQUE FRANÇA DE SOUZA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 08/10/1998, bancário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Lourival Mendes de Souza Junior e de Lucineia Hilarino de França; A pretendente: **MARIA LUIZA PEREIRA DOS SANTOS SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 02/12/1997, publicitária, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Willames dos Santos Silva e de Creuza Marcia Pereira.

O pretendente: **JOSÉ EDUARDO DA SILVA NOLASCO**, brasileiro, divorciado, nascida aos 01/05/1971, motorista, natural de São Pedro dos Ferros - MG, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ataíde Nero Nolasco e de Ana Maria da Silva Nolasco; A pretendente: **IZABEL SANTOS DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 30/08/1985, bióloga, natural de Caccoal - RO, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Aparecido Soares da Silva e de Dilma de Jesus Santos Silva.

Opretendente: **VALMIR SANTANA DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 23/06/1988, auxiliar de montagem, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Lima da Silva e de Teresinha Santana Silva; Apretendente: **JULIANA PRISCILA DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 11/04/1994, controladora de acesso, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Damião Miguel da Silva e de Josefa Maria dos Santos Silva.

O pretendente: **RODRIGUES DOS SANTOS**, brasileiro, divorciado, nascido aos 10/12/1991, serralleiro, natural de Piauí - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de João Antônio dos Santos e de Maria Natalicia de Araujo; Apretendente: **ALANIS MAURICIO DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 09/07/1999, dentista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Alexandre Mauricio da Silva e de Edilva Quiteria da Silva.

O pretendente: **KLLEBER MAYLOW FERNANDES DE OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 06/03/1990, operador de cdc, natural de Franca - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Cleber de Oliveira e de Luisa Maria da Luz e Silva Graça Fernandes de Oliveira; Apretendente: **EMILIANE CRISTINA MOURA**, brasileira, divorciada, nascida aos 03/08/1973, segurança, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ubirajara de Almeida Moura e de Cleuza Aureliano Moura.

O pretendente: **PEDRO DE OLIVEIRA LIMA BISPO DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 19/10/2001, empresário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Pedro Bispo dos Santos e de Katia Regina de Oliveira Rodrigues dos Santos; Apretendente: **SÁBRINA APARECIDA RODRIGUES**, brasileira, solteira, nascida aos 25/10/2001, gerente de vendas, natural de Osasco - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edilson Rodrigues e de Marlene Machado da Silva.

O pretendente: **FABIANO DE ALMEIDA PEREIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 18/05/1985, analista de custos, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Milton Wander Pereira e de Vera Maria de Almeida Pereira; Apretendente: **DENISE DE OLIVEIRA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 16/07/1984, professora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Francisco Amaro da Silva e de Margarida de Oliveira Silva.

Opretendente: **ALBERTO DIAS MARTYRES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 30/09/1996, jardineiro, natural de Osasco - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Ataídes Campos Martyres e de Maria Rosa Brito Dias; Apretendente: **MANOELA RIBEIRO DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 22/04/1997, do lar, natural de Jaboatão dos Guararapes - PE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Manoel Ribeiro da Silva e de Marcia Ribeiro da Silva.

O pretendente: **IVANILDO FERREIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 17/02/1988, garçom, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Severina Ferreira Gouveia; Apretendente: **LEIDIANE SOUSA QUEIROZ**, brasileira, solteira, nascida aos 13/02/1996, gerente de loja, natural de Macaúbas - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Costa Queiroz e de Maria Araújo Sousa.

O pretendente: **JOSÉ MANOEL DE MOURA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 11/02/1973, gerente de depósito, natural de Riacho das Almas - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Manoel Tectonio de Moura e de Severina Helena de Moura; Apretendente: **EDIA PEREIRA VITÓRIO**, brasileira, solteira, nascida aos 19/10/1977, diarista, natural de Cipotânea - MG, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Euclides Vítório e de Nair Pereira Vítório.

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 33º Subdistrito - Alto da Mooca ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

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

O pretendente: **MARCOS ROBERTO ALVES FILHO**, estado civil solteiro, filho de Marcos Roberto Alves e de Gislaíne Camargo Alves dos Santos, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **STEPHANIE APARECIDA NACKAMURA JULIANO**, estado civil solteira, filha de Jose Benedito de Jesus Juliano e de Ana Lucia Nackamura, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **ROGER CACERE GARCIA**, estado civil divorciado, filho de Nelson Silva Garcia e de Sonia Mara Cacere Garcia, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **BARBARA VERNE FACIN**, estado civil solteira, filha de Nivalci Facin e de Marlene Verne Facin, residente e domiciliada na Vila Matilde, nesta Capital - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Guareí, nº 360, apto. 184, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Olga Fadel Abarca, nº 350, apto. 109, Vila Matilde, nesta Capital - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência da pretendente.

O pretendente: **SANDRO APARECIDO OKUMORA**, estado civil divorciado, filho de Satoshi Okumura e de Edna Maria Calera Okumura, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdisrito - São Paulo - SP. Apretendente: **PALOMA SANTOS OLIVEIRA**, estado civil divorciada, filha de José Manoel Silva Oliveira e de Maria Delma dos Santos Oliveira, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **ROBERTO EDGAR BUTRON BUSTAMANTE**, estado civil divorciado, filho de Lucio Walter Bustamante Meneses e de Maria Ana Renata Butron Rojas, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Apretendente: **THAMIRIS DE OLIVEIRA SANTOS**, estado civil solteira, filha de João Batista da Silva Santos e de Elma Pereira de Oliveira Santos, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

FAÇO SABER que pretendem converter sua união estável em casamento:

O convivente: **HEITOR RAMON RIBEIRO**, estado civil solteiro, filho de Dan Ramon Ribeiro e de Eva Elizabete Romualdo Ribeiro, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A convivente: **INGRID FREI BENITES NORSCH BÜRGER**, estado civil divorciada, filha de Paulo Henrique Norsch Bürger e de Alethea Frei Benites, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

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

Jornal Empresas & Negócios

Cinco tarefas de alta gestão que você já pode (e deve) delegar para agentes de IA

Startup Volund, que utiliza agente de IA como Chief of Staff para automatizar processos, explica como extrair o máximo potencial dessa tecnologia na condução do negócio

O papel da inteligência artificial nas organizações atingiu um novo patamar em 2026. Se antes a tecnologia atuava como um assistente de texto ou código, a ascensão da IA agêntica, ou seja, sistemas capazes de tomar decisões e executar fluxos completos, está redefinindo as cadeias de comando. E, de acordo com o estudo “Soluções Agênticas 2026”, realizado pela Blip, o mercado global deste segmento vai continuar crescendo. A previsão é que salte de US\$ 7,9 bilhões em 2025 para US\$ 196 bilhões até 2030, expansão superior a 25 vezes em apenas cinco anos.

A startup pernambucana Volund, fundada no início deste ano, já nasce com esta tecnologia no DNA. A empresa, que entrega projetos de software 15 vezes mais rápido que o mercado tradicional, aplica sua própria engenharia agêntica na operação interna. A função de Chief of Staff (Chefe de Gabinete) é ocupada pela Vitória, uma agente de IA que orquestra desde a alocação de recursos até o cumprimento de marcos estratégicos.

“A IA agêntica permite uma capacidade de síntese e execução gerencial sobre-humana. Delegar tarefas de alta gestão para esse tipo de tecnologia torna



possível que os executivos tenham informações mais rapidamente na sua mesa para tomar decisões e mais tempo para se dedicar às atividades que exigem o olhar humano”, afirma Vinícius Guedes, CEO da Volund.

Com base na experiência da startup, veja abaixo cinco tarefas de alta gestão que as lideranças já podem (e devem) delegar para agentes de IA.

1. Sincronia entre departamentos sem reuniões

Diferente das ferramentas de gestão tradicionais, os agentes de IA conectam setores automaticamente. Se uma demanda nasce em Vendas, a IA já mobiliza os recursos necessários em Produto, eliminando reuniões de alinhamento. “A Vitória mantém o projeto em

sincronia sem que ninguém precise cobrar o status de cada etapa”, explica Guedes.

2. Revisão de conformidade e segurança instantânea

Processos que levavam dias para serem revisados agora são revisados em segundos. A IA monitora padrões técnicos e normas de segurança durante a execução, barrando falhas antes que cheguem à mesa do diretor. “Ganhamos uma camada de segurança que dificulta o avanço de erros no fluxo”, pontua o CEO.

3. Inteligência de memória organizacional

A IA centraliza o histórico de decisões e resultados, funcionando como um repositório da empresa. Isso evita que erros do passado se repitam em novos projetos. “O sistema usa o que já fun-

cionou antes para otimizar a escolha que o gestor precisa fazer hoje. É um processo de aprendizado de máquina contínuo”, detalha Guedes.

4. Antecipação de atrasos e gargalos

Ao analisar o ritmo de trabalho em tempo real, a tecnologia consegue prever atrasos com dias de antecedência. Isso permite que a gestão atue antes do problema acontecer. “Hoje estamos muito mais preparados para trocar a reação pela previsibilidade. Isso ajuda a garantir a eficiência nas entregas”, destaca Levi Nóbrega, CRO da Volund.

5. Filtragem de decisões prioritárias

A IA ajuda a filtrar apenas o que realmente exige o julgamento do executivo, como questões criativas ou mudanças estratégicas. “Limparamos o ruído operacional para que o C-Level foque apenas no que a máquina não pode decidir”, resume Nóbrega.

Para Levi Nóbrega, a mudança foca na recuperação do tempo estratégico. “O novo diferencial competitivo é saber instruir máquinas para gerenciar a complexidade operacional. Ao delegar a orquestração para um agente de IA, o gestor recupera aquilo que mais importa: o seu tempo”, finaliza o executivo.

O desafio de não nos tornarmos uma engrenagem

Benedicto Ismael Camargo Dutra (*)

Vivemos tempos em que a lógica da eficiência e a aspereza ameaçam engolir o sentido da vida. Tudo é meta, tudo é entrega, tudo é urgência. O trabalho está se transformando e nós, com ele. Porém há algo em nós que não cabe nessa engrenagem. Algo que sente, que intui, que resiste. A tecnologia avança, os modelos de trabalho mudam, a pressão cresce. Tudo se move com velocidade, mas, muitas vezes, o sentido se desfaz no caminho. Neste cenário, preservar a humanidade nas relações de trabalho deixou de ser uma escolha; tornou-se um ato de resistência.

A lógica da eficiência, quando levada ao extremo, tende a esvaziar o espaço do encontro. Pessoas passam a funcionar mais do que a conviver. É preciso realizar o trabalho sem perder a humanidade. E quanto mais a atividade se mecaniza, mais aqueles que raciocinam com profundidade, que intuem, sentem e refletem, se ressentem.

Há uma diferença entre funcionar e viver, entre cumprir tarefas e realizar um propósito. Entre competir e colaborar. Não é só sobre salários ou formatos híbridos com trabalho presencial ou remoto. É sobre a tensão interior de trabalhar em ambientes onde propósito e pertencimento foram substituídos por metas frias e relações frágeis, muitas vezes de aparências enganadoras.

E há ainda o desencontro que se aprofunda; o que as empresas querem nem sempre dialoga com o que as pessoas buscam. As organizações pedem resultado, agilidade, resiliência. Os colaboradores pedem escuta, sentido e condições dignas de atuar. Quando esses propósitos não se alinham, surgem desentendimentos. E quando esses desentendimentos são ignorados, surgem rupturas. Essa é a situação atual que envolve competição, disputas e lutas por riqueza e poder.

Mas em meio à pressão por resultados, metas e inovação, não podemos esquecer que é possível seguir adiante sem cair, nem empurrar o outro que caminha ao lado. Puxar o tapete do outro para se beneficiar não significa crescer. Resistir, hoje, é também agir com ética. É recusar o cinismo do falso profissionalismo daqueles que cobiam o poder acima de tudo. É afirmar, com convicção, que cuidar das relações no trabalho não é ingenuidade; é maturidade. É possível evoluir sem ferir, competir sem derrubar, inovar sem desumanizar. Mas no atual viver árido é importante ser prudente e estar vigilante sobre o que se passa ao redor e tomar decisões defensivas.

O trabalho sempre fez parte da vida. A natureza oferece tudo, mas requer trabalho. Lavradores, mineiros, artesãos, técnicos, especialistas. A produção em larga escala, a automação, a busca do máximo ganho com mínimo custo, tudo foi gerando transformações tecnológicas e organizacionais, mas acarretando a perda silenciosa de significado, gerando o vazio existencial. Na atual aspereza da vida, tudo depende do computador e das máquinas. Os seres humanos se tornaram um número, perderam a essência, o rumo, e não conseguem achar soluções.

Analisar e refletir intuitivamente dá trabalho, mas esse trabalho interior nos protege da mecanização insensível. Porque, no fundo, humanizar não é retroceder; é a única forma de evoluir com sentido, buscando caminhos produtivos e realizadores. É o que nos permite não apenas trabalhar, mas viver com inteireza, de corpo e alma. O grande desafio desta época é seguir em frente, sem deixar de ser verdadeiramente humano.

(*) Graduado pela Faculdade de Economia e Administração da USP. Coordena os sites <https://vidadeaprendizado.com.br/> e <https://library.com.br/home/>. E-mail: bicdutra@library.com.br

Setor de serviços tem alta em abril

O setor de serviços, formado por atividades como transporte, turismo, restaurantes, salão de beleza, internet e tecnologia da informação (TI) cresceu 1,2% na passagem de março para abril. O resultado marca a primeira alta em um intervalo de seis meses. Em março, o desempenho recuou 1,1%. No acumulado de 12 meses, o setor apresenta expansão de 2,9%. Já na comparação com abril de 2025, houve crescimento de 1,9%. Os dados fazem parte da Pesquisa Mensal

de Serviços, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Na comparação entre meses imediatamente seguidos, a última alta foi em outubro de 2025, com expansão de 0,3%, quando alcançou o nível mais alto da série iniciada em janeiro de 2011.

Veja o comportamento do setor nos últimos seis meses:

Abril: +1,2%
Março: -1,1%
Fevereiro: 0%
Janeiro: 0%
Dezembro: -0,3%
Novembro: -0,1%

O resultado de abril é a maior variação positiva desde outubro de 2024, quando os serviços cresceram 1,3% (ABR).

Registro Civil de Pessoas

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:

Faço público a saber que: **ANDRÉIA JOSEFINA INÁCIO**, nascida em São Paulo, SP, em 07/03/1984, filha de Francisco Luiz Inácio e de Francisca Josefina Inácio, nos termos do artigo 56 da Lei 6015/73 alterada pela Lei Federal 14.382/2022 promoveu a alteração do seu nome para: **ANDRÉIA INÁCIO**.

Faço público a saber que: **ARNALDO DA SILVA**, nascido em São Paulo, SP, em 09/11/1974, filho de Arnaldo Corrêa da Silva e de Maria José Apolinário da Silva, nos termos do artigo 56 da Lei 6015/73 alterada pela Lei Federal 14.382/2022 promoveu a alteração do seu nome para: **ARNALDO SILVIO DA SILVA**.

Faço público a saber que: **JOSEFA DA SILVA ROLINS**, nascida em São Paulo, SP, em 22/12/2000, filho de Aurilio Pereira Rolins e de Marlene da Silva Rolins, nos termos do artigo 56 da Lei 6015/73 alterada pela Lei Federal 14.382/2022, promoveu a alteração do seu nome para: **NINA DA SILVA ROLINS**.

Faço público a saber que: **FRANCISLENE SOARES DE ALMEIDA**, nascida em São Paulo, SP, em 04/11/1980, filha de Naum de Almeida e de Adaltina Soares de Almeida, nos termos do artigo 56 da Lei 6015/73 alterada pela Lei Federal 14.382/2022 promoveu a alteração do seu nome para: **FRANCIELE SOARES DE ALMEIDA**.

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

Publicidade Legal



O JORNAL CERTIFICA AS PUBLICAÇÕES LEGAIS COM PONTUALIDADE E TRANSPARÊNCIA, GARANTINDO A SEGURANÇA JURÍDICA.

AFINAL, O JORNAL É LEGAL.

NEC LATIN AMERICA S.A.

CNPJ nº 49.074.412/0001-65 - NIRE: 35300091604

Ata da Assembleia Geral Ordinária Realizada em 30/04/2026

Data, Hora e Local: Aos 30/04/2026, às 9h, na sede social da **NEC LATIN AMERICA S.A.**, na Av. Francisco Matarazzo, 1.350, Torre I, conjuntos 1051 ao 1056, em São Paulo/SP. **Convocações:** Dispensadas. **Quorum:** Presentes os Acionistas representando 100% do capital votante da Companhia, conforme assinaturas nesta ata. **Mesa Diretora:** Presidente: Kenjiro Maetani, Presidente do Conselho de Administração, Secretária: Ana Maria F.A. Ravaglia Duarte. **Ordem do Dia e Deliberações Aprovadas por Unanimidade:** (A) As Contas da Administração e as Demonstrações Financeiras relativas ao exercício social findo em 31/12/2025, publicadas no Jornal Gazeta SP, em 17/04/2025; (B) Eleger para compor o Conselho de Administração da Sociedade para 1 mandato válido até a Assembleia Geral Ordinária a realizar-se no 1º quadrimestre do ano de 2028 ou até a eleição de novos Conselheiros, Kenjiro Maetani, inscrito no Registro Nacional Migratório nº V584217-V, CPF/MF 233.619.048-62; Chris Jackson, Subaru Baba, Arihiko Yamazaki e Gakuto Oka, neste ato representados por Kenjiro Maetani, inscrito no Registro Nacional Migratório nº V584217-V, CPF/MF 046.785.098-44. Permanecerão vagos os cargos de Diretor Geral Adjunto das Operações Brasil e de Diretor de Controle e Finanças. Os Diretores eleitos declaram não estarem incluídos em nenhum crime que os impeçam de exercer atividade comercial. Os termos desta ata foram aprovados pelos conselheiros que a subscrevem. **Encerramento:-** Nada mais. A Ata foi lida e achada conforme, foi assinada por todos os acionistas presentes e pelos membros da Mesa Diretora. (a.a.) Kenjiro Maetani - Presidente, Ana Maria F.A. Ravaglia Duarte - Secretária, Acionistas: NEC Corporation - p.p. Kenjiro Maetani e Kenjiro Maetani. SP, 30/04/2026. **JUCESP** - Certifico o Registro sob o nº 224.629/26-8 em 02/06/2026 da empresa NEC LATIN AMERICA S.A., NIRE nº 35300091604, protocolado sob o nº 2316207261. Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 09/06/2026 por Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

NEC LATIN AMERICA S.A.

CNPJ nº 49.074.412/0001-65 - NIRE: 35300091604

Ata da Reunião do Conselho de Administração de 30/04/2026

Em 30/04/2026 os Conselheiros de Administração da **NEC LATIN AMERICA S.A.**, com sede em São Paulo/SP, na Av. Francisco Matarazzo, 1.350, Torre I, 15º andar, Água Branca, CEP 05001-100, que assinam esta Ata, na forma prevista no Artigo 15, §1º do Estatuto Social elegeram a Diretoria para 1 mandato com validade até a Assembleia Geral Ordinária a realizar-se no 1º quadrimestre de 2027 ou até a eleição de novos Diretores a saber: **(a) Presidente: Kenjiro Maetani**, CPF/MF 233.619.048-62, CGPJ/DIREX/DPF nº F035249L, que exercerá, cumulativamente, também as funções de **Diretor Geral das Operações Brasil**, **(b) Vice-Presidente Econômico e Financeiro: Braian Ezequiel Boan**, RNE G286392X, CPF/MF 238.932.048-14, **(c) Vice-Presidente Executivo: Ana Maria Ferraz do Amaral Ravaglia Duarte**, RG 6.801.473-9, CPF/MF 046.785.098-44. Permanecerão vagos os cargos de Diretor Geral Adjunto das Operações Brasil e de Diretor de Controle e Finanças. Os Diretores eleitos declaram não estarem incluídos em nenhum crime que os impeçam de exercer atividade comercial. Os termos desta ata foram aprovados pelos conselheiros que a subscrevem. **Encerramento:-** Nada mais. A Ata foi lida e achada conforme, foi assinada por todos os conselheiros presentes e pelos membros da Mesa Diretora. (a.a.) Kenjiro Maetani - Presidente, Roberto Felipe Kios - Secretário, Conselheiros: Kenjiro Maetani, Chris Jackson, Subaru Baba, Arihiko Yamazaki e Gakuto Oka. SP, 30/04/2026. **JUCESP** - Certifico o Registro sob o nº 225.385/26-0 em 02/06/2026 da empresa NEC LATIN AMERICA S.A., NIRE nº 35300091604, protocolado sob o nº 2315989267. Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 09/06/2026 por Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

Edital de Intimação prazo de 20 dias. Processo Nº 0008413-85.2026.8.26.0100. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 27ª VC, do Foro Central Cível, Estado de SP, Dr(a), Melissa Bertolucci, na forma da Lei, etc. Faz Saber a **José Ribeiro Da Costa**, CPF: 998.160.918-87, que nos autos de cumprimento de Sentença ajuizado por **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda**, foi deferida a sua Intimação por edital para que efetue o pagamento do valor de R\$ 201.508,85 que deverá ser devidamente atualizado até a data do efetivo pagamento, no prazo de 15 dias, (art.513,§2º, IV, CPC) a fluir após os 20 dias supra, sob pena de multa e Honorários de 10 % (art.523, §1º, CPC), podendo oferecer impugnação, no prazo de 15 dias (art.525 CPC). Será o edital afixado e publicado na forma da Lei Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, aos 30 de maio de 2026.



Relevância virou moeda

Paulo Brenha (*)

Durante muito tempo, compreender o consumidor era uma questão de acompanhar tendências. Hoje, tornou-se uma questão de sobrevivência

A provocação pode parecer exagerada à primeira vista, mas os sinais são claros: o consumidor brasileiro mudou mais nos últimos três anos do que em toda a década anterior. E não estamos falando apenas de digitalização.

Estamos falando de uma transformação profunda na forma como as pessoas pesquisam, escolhem, compram, se relacionam com marcas e definem valor. A pandemia acelerou comportamentos que levariam anos para amadurecer. A inteligência artificial elevou o nível de exigência, a inflação redefiniu prioridades e o excesso de informação criou consumidores mais conscientes, críticos e seletivos.

O resultado é um novo consumidor que não compra apenas produtos, compra conveniência, confiança, tempo e relevância. Segundo a PwC, mais de 70% dos consumidores afirmam que a experiência é um fator decisivo na escolha de uma marca. Ao mesmo tempo, pesquisas da McKinsey mostram que consumidores cada vez mais transitam entre marcas, categorias e canais em busca da melhor combinação entre preço, conveniência e experiência.

A fidelidade deixou de ser automática e precisa ser conquistada diariamente. O consumidor de hoje compara preços em segundos, pesquisa avaliações antes de comprar, consulta vídeos, redes sociais e ferramentas de inteligência artificial. Ele recebe recomendações algorítmicas antes mesmo de visitar uma loja ou acessar um marketplace e, talvez mais importante, troca de marca sem qualquer constrangimento quando percebe que existe uma opção melhor.

Essa mudança ajuda a explicar porque mesmo com a inflação ainda pressionando o orçamento das famílias e a taxa Selic alta, o varejo brasileiro continua registrando crescimento e alcançando recordes de vendas. O problema não é falta de consumo, mas sim a percepção de que o consumo ficou mais inteligente. O consumidor continua comprando, mas compra diferente.

As categorias consideradas essenciais continuam apresentando forte de-

sempenho. Combustíveis, farmácias, alimentação e conveniência seguem entre os segmentos mais resilientes do país. Por outro lado, categorias discricionárias enfrentam um consumidor muito mais racional, que avalia cuidadosamente cada decisão de compra.

Nesse contexto, muitas empresas ainda estão presas a uma lógica antiga. Elas continuam competindo apenas por preço, olhando vendas sem analisar retenção, investindo em campanhas enquanto negligenciam experiência e acumulando dados sem transformá-los em decisões. É justamente aí que nasce a perda de relevância, que se revela como a maior ameaça dos próximos anos.

A verdade é que o maior risco para uma empresa em 2026 não é perder uma venda, mas sim não aparecer nas buscas, não ser recomendada por um algoritmo e não estar presente na memória do consumidor. Estamos entrando em uma era onde agentes de inteligência artificial já participam ativamente da jornada de compra, recomendando produtos, comparando opções e influenciando decisões.

Durante anos, as empresas aprenderam a vender para pessoas. Agora, precisarão aprender a vender para sistemas inteligentes que ajudam as pessoas a decidir. Por isso, a pergunta mais importante para líderes empresariais não é se o consumidor mudou, mas se a sua empresa mudou na mesma velocidade.

Enquanto muitas organizações ainda discutem transformação digital, o consumidor já está vivendo a próxima etapa da transformação. E, como acontece em toda mudança de comportamento, os vencedores não serão necessariamente os maiores, mas os mais rápidos para entender o que realmente gera valor.

Num mercado onde produtos podem ser copiados, preços podem ser iguais e tecnologia pode ser comprada, a capacidade de compreender profundamente o consumidor continuará sendo a vantagem competitiva mais difícil de replicar.

E talvez seja justamente por isso que os próximos anos pertençam menos às empresas que vendem produtos e mais às empresas que entendem pessoas.

(*) Executivo, Top Voice no LinkedIn e autor de "Varejo com propósito e resultado".

Expansão dos data centers e os desafios do direito imobiliário no Brasil

A expansão da infraestrutura digital na América Latina atingiu nova escala, com o Brasil concentrando cerca de 48% da capacidade instalada de data centers e 71% da capacidade em construção na região, segundo a JLL

Eduarda Sprea Ciscato e Lucile Kirsten (*)

O território já soma mais de 1.100 MW de capacidade instalada e um pipeline superior a 3,8 GW, evidenciando a aceleração do setor. Esse movimento acompanha a crescente demanda por computação em nuvem e inteligência artificial, posicionando os centros de processamento como infraestrutura crítica e expondo limites das categorias tradicionais do direito imobiliário.

Sob a perspectiva jurídica, esse hub de dados configura ativo de uso especial, com natureza híbrida entre prestação de serviços e uso industrial leve, sem enquadramento claro nas classificações urbanísticas tradicionais. Sua viabilidade exige não apenas regularidade dominial, mas a compatibilização entre regime urbanístico, exigências regulatórias, condicionantes ambientais e estruturas contratuais sofisticadas, marcadas por investimentos intensivos, elevada especialização técnica e obrigações de longo prazo.

No plano urbanístico, a ausência de tipificação específica para data centers nas legislações municipais constitui vetor relevante de insegurança jurídica. A indefinição quanto ao enquadramento da atividade pode gerar entraves na aprovação de projetos, especialmente diante de restrições de uso do solo, efeitos sobre o entorno urbano e exigência de estudos específicos, como o Estudo de Impacto de Vizinhança. A heterogeneidade normativa entre municípios amplia a imprevisibilidade regulatória e impacta diretamente a previsibilidade de prazos, custos e condições de implantação desses empreendimentos.



Por sua vez, o licenciamento ambiental, embora não represente obstáculo estrutural, integra a matriz de risco dessas estruturas de dados. A operação envolve consumo intensivo de energia, eventual uso de água para resfriamento, emissão de ruídos e, em determinados casos, geração própria de energia. Esses fatores podem demandar diferentes níveis de licenciamento, conforme a escala do projeto e sua localização, exigindo planejamento jurídico prévio, interlocução qualificada com órgãos ambientais e alinhamento com concessionárias de energia.

Já a infraestrutura energética constitui um dos principais gargalos para data centers. A disponibilidade de carga elétrica nem sempre acompanha a localização pretendida, impondo negociações com concessionárias para expansão da rede ou implantação de subestações, o que envolve autorizações regulatórias e definição de responsabilidades financeiras. A escolha entre mercado regulado e mercado livre envolve contratos complexos, gestão de risco, previsibilidade de custos e exigência de garantias. A necessidade de continuidade operacional impõe redundância e, em muitos casos, geração própria, ampliando a complexidade jurídica e regulatória.

No campo contratual, as operações estruturadas sob medida para data centers consolidam-se como modelo recorrente. O ativo é desenvolvido conforme especificações do ocupante, com locação de longo prazo, exigindo definição precisa de obrigações, prazos, padrões técnicos e responsabilidades durante a fase de desenvolvimento. A rigidez contratual, com penalidades relevantes em caso de rescisão antecipada, reflete a necessidade de proteção do investimento, destacando-se cláusulas de reequilíbrio econômico-financeiro, garantias estruturadas e parâmetros de performance, especialmente relacionados à disponibilidade energética e aos níveis operacionais do ativo.

Vale destacar que a segurança jurídica depende de instrumentos contratuais detalhados, com alocação clara de riscos, definição de responsabilidades por licenças, conexão energética e eventuais atrasos, além da previsão de cláusulas de performance e mecanismos eficazes de resolução de conflitos. Estruturas societárias específicas, locações de longo prazo e modelos híbridos são adotados conforme o perfil do projeto, sempre condicionados à regularidade fundiária, compatibilidade urbanística e viabilidade energética.

Entretanto, os principais riscos para data centers concentram-se na insegurança urbanística, na dependência de múltiplas aprovações administrativas, em entraves ambientais e na incerteza quanto à conexão elétrica. A ausência de padronização regulatória e a possibilidade de mudanças normativas ampliam a volatilidade do ambiente jurídico, impactando diretamente custos, cronogramas e a própria estruturação dos projetos, com reflexos diretos na modelagem financeira e na segurança das operações.

Em contrapartida, o ordenamento jurídico oferece instrumentos favoráveis, como maior flexibilidade contratual, estruturas que permitem melhor alocação de riscos e possibilidades de incentivos em projetos considerados estratégicos. Nesse cenário, due diligence imobiliária, governança estruturada e planejamento jurídico integrado são determinantes para mitigar riscos e assegurar previsibilidade ao longo de todo o ciclo do empreendimento, especialmente diante da crescente complexidade dos projetos.

A recorrência de falhas na estruturação, como a escolha inadequada do terreno, a subestimação da complexidade regulatória e a fragilidade contratual, evidencia a necessidade de abordagem jurídica especializada. A consolidação dos data centers como infraestrutura essencial impõe ao direito imobiliário o desafio de adaptar seus instrumentos à complexidade, à escala e à relevância estratégica desses ativos.

(*) Eduarda Sprea Ciscato é sócia do Ciscato Advogado Associados e Lucile Kirsten é advogada do escritório.

FIDCs aceleram migração do crédito brasileiro para infraestrutura digital

Carteiras financeiras cresceram 158% em três anos e já representam mais de um terço da indústria de crédito estruturado. As carteiras financeiras estão se consolidando como principal vetor de expansão da indústria de Fundos de Investimento em Direitos Creditórios (FIDCs) no Brasil. Dados da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) mostram que esse segmento saiu de R\$96,3 bilhões em março de 2023 para R\$248,6 bilhões em março de 2026, alta de 158% no período. Com isso, passou de 27,43% para 37,07% do patrimônio alocado em direitos creditórios, reforçando a migração do crédito estruturado para modelos cada vez mais digitais.

Parte desse movimento está ligada à expansão do embedded finance — modelo em que empresas incorporam serviços financeiros à própria operação — e à maior participação de fintechs, plataformas digitais e instituições financeiras na originação do crédito distribuído via FIDCs.

Os números mostram que esse avanço não significa perda de espaço dos recebíveis tradicionais, representa

um crescimento mais acelerado das carteiras financeiras. No comércio, por exemplo, o volume investido pelos FIDCs em recebíveis do comércio subiu de R\$92,1 bilhões para R\$138,8 bilhões entre março de 2023 e março de 2026. Ainda assim, perdeu espaço proporcionalmente, ao cair de 26,25% para 20,70%, indicando que outras estruturas passaram a crescer em ritmo superior.

Isso significa uma mudança na forma como parte do crédito chega ao mercado. Operações ligadas ao consumo e ao varejo, que historicamente apareciam como recebíveis comerciais, passaram a ser estruturadas também por meio de instrumentos financeiros como CCB, CDC, crédito embutido e operações originadas por fintechs e marketplaces. Dentro dos FIDCs, esses ativos costumam compor a categoria de carteiras financeiras. “Esse movimento acompanha a modernização da regulação financeira e amplia a capacidade de empresas da economia real oferecerem novos serviços no portfólio. Varejo, indústria e plataformas passaram a incorporar crédito de forma mais integrada à operação”, explica Israel Malheiros, sócio

e COO da Vertrau Tecnologia, infratech especializada em gestão de recebíveis e infraestrutura para crédito estruturado.

O avanço das carteiras financeiras também aumenta a demanda por infraestrutura tecnológica no setor. Como essas operações envolvem a conexão entre empresas da economia real, instituições financeiras e o ecossistema regulado, cresce a necessidade de integração entre originadores, registradoras, plataformas e sistemas de gestão. “Esse movimento também eleva o nível de sofisticação da indústria. Com mais operações digitais circulando dentro dos FIDCs, ganha importância a capacidade de acompanhar os ativos com mais transparência e padronização ao longo de toda a cadeia”, afirma Israel.

Para o mercado, esse crescimento sinaliza uma nova etapa da indústria de FIDCs. Estar menos concentrada exclusivamente nos recebíveis mercantis tradicionais e cada vez mais conectada ao crédito originado digitalmente, em um movimento que aproxima o setor da infraestrutura que sustenta a nova dinâmica do crédito no país.

Queda da Selic alivia crédito mas não salva empresas sem controle financeiro

Especialista alerta que falhas em fluxo de caixa, precificação e planejamento tributário continuam comprometendo pequenos e médios negócios mesmo com juros menores

A recente redução da taxa Selic para 14,50% ao ano, anunciada pelo Comitê de Política Monetária do Banco Central no fim de abril, reacendeu o debate sobre o fôlego que a queda dos juros pode trazer para empresas pressionadas por crédito caro, capital de giro apertado e margens comprimidas. Na prática, porém, a melhora monetária tende a ter alcance limitado para negócios que operam sem controle financeiro, com precificação equivocada e baixa previsibilidade de caixa.

Para Fabinho Nascimento, especialista em contabilidade, gestão financeira, planejamento empresarial e CEO do Grupo FN, um hub de soluções empresariais com atuação no Brasil e nos Estados Unidos, a leitura de parte do empresariado ainda ignora um ponto central, os juros menores não resolvem problemas estruturais internos. “Existe uma falsa sensação de que a queda da Selic automaticamente melhora a saúde da empresa. Isso não acontece quando o negócio não sabe exatamente quanto gera de margem, quanto consome em despesas fixas ou qual é sua real necessidade de capital de giro. O dinheiro pode até ficar marginalmente menos caro, mas a desorganização continua custando muito.”

O problema não está apenas no custo do dinheiro

Dados do Banco Central mostram que o saldo das operações de crédito para pessoas jurídicas permanece elevado, refletindo a dependência de financiamento por parte de empresas



Fabinho Nascimento

que operam pressionadas por capital de giro e custos financeiros ainda altos. Nesse contexto, a redução da Selic tende a aliviar parte dessa pressão, mas especialistas alertam que o acesso a crédito, por si só, não corrige falhas estruturais de gestão.

Segundo Fabinho, um dos erros mais frequentes está na confusão entre faturamento e lucro real. Empresas que ampliam vendas sem rever custos, impostos, prazos de recebimento e estrutura operacional podem crescer apenas em volume, sem gerar caixa. “Muitos empresários olham para o faturamento como sinônimo de sucesso, mas ignoram que vender mais sem gestão pode acelerar a deterioração financeira. O caixa sofre silenciosamente.”

Vender mais pode aumentar prejuízos

Em setores competitivos, é comum que empresários reduzam preços para manter volume comercial sem recalcular impactos tributários, custos indiretos ou despesas administrativas. O resultado costuma aparecer meses depois, com dificuldade para cumprir obrigações básicas, negociar fornecedores ou acessar crédito em condições sustentáveis.

A redução da Selic ocorre em um momento em que o Banco Central ainda mantém política monetária restritiva, com cautela diante das incertezas inflacionárias e geopolíticas. Isso significa que, embora o custo do dinheiro tenha recuado, o ambiente financeiro continua exigente para empresas com baixa capacidade de planejamento.

Para Fabinho, a discussão deveria sair do foco exclusivo no crédito e migrar para a disciplina de gestão. “A empresa quebra menos por falta de faturamento e mais por falta de controle. Sem fluxo de caixa projetado, planejamento tributário coerente e leitura clara dos números, qualquer melhora macroeconômica vira apenas um alívio temporário.”

Ele afirma que pequenas e médias empresas costumam reagir tardiamente aos sinais de deterioração financeira, recorrendo a empréstimos quando o caixa já está comprometido. “Crédito pode ser ferramenta estratégica quando existe método. Sem organização, ele vira apenas combustível para prolongar uma crise que já começou”, conclui.

Inadimplência recorde faz empresas mudarem a forma de recuperar dinheiro perdido

Estratégia deixa de ser apenas reação judicial e passa a integrar decisões de caixa, risco e governança. A inadimplência das empresas brasileiras voltou a crescer e atingiu 8,8 milhões de CNPJs em fevereiro de 2026, segundo a Serasa Experian, mantendo o indicador próximo da máxima histórica registrada no fim de 2025. O dado reforça uma mudança no comportamento de empresários que passaram a tratar recuperação de ativos menos como resposta emergencial e mais como parte da estratégia de gestão financeira.

Para Patrícia Maia, advogada, especialista em recuperação de ativos e sócia do Barbosa Maia Advogados, a discussão deixou de estar restrita à cobrança e passou a envolver preservação patrimonial, governança e sustentabilidade empresarial. “Durante muito tempo, a recuperação de ativos foi acionada apenas quando a empresa já enfrentava pressão severa de caixa. Hoje, os empresários mais atentos entenderam que recuperar valores de forma estruturada significa proteger liquidez, reduzir exposição e manter capacidade de operação”, afirma.

A mudança acontece em um momento em que o crédito segue caro no país, apesar do início do ciclo de cortes da taxa básica de juros, em abril, o Comitê de Política Monetária reduziu a Selic para 14,50% ao ano, mas o patamar ainda permanece elevado para empresas que dependem de financiamento, antecipação de recebíveis ou capital externo para sustentar a operação.

Recuperar caixa deixou de ser medida emergencial

Na prática, isso ampliou a necessidade de controle mais rigoroso sobre recursos já pertencentes à empresa, especialmente créditos em aberto, garantias mal estruturadas, contratos inadimplentes e ativos judicialmente recuperáveis.

Patrícia avalia que o erro mais comum ainda é enxergar a recuperação apenas como cobrança reativa. “Quando a

empresa demora para agir, o custo aumenta. O devedor pode perder capacidade financeira, ativos podem ser dilapidados e a chance de recuperação diminui. Gestão financeira eficiente também passa por timing jurídico.”

A leitura ganhou força à medida que empresas passaram a conviver com maior seletividade de crédito e margens mais pressionadas. Micro e pequenas empresas concentram a maior parte da inadimplência registrada no país, o que mostra como negócios mais sensíveis ao fluxo de caixa tendem a sentir primeiro os efeitos do descompasso financeiro.

O trabalho deixou de depender apenas de cobrança convencional e passou a incorporar inteligência patrimonial, análise contratual, mapeamento de garantias, investigação de movimentações financeiras e estratégias jurídicas mais preventivas. “Não se trata apenas de cobrar quem deve. Muitas vezes, o ponto central é entender se há patrimônio disponível, se houve movimentação que comprometa a execução futura e quais mecanismos legais podem preservar o direito da empresa credora”, explica.

Jurídico e financeiro mais próximos na tomada de decisão. Esse reposicionamento aproxima a recuperação de ativos da agenda de governança corporativa, em vez de atuar apenas quando a crise já se instalou, companhias passaram a integrar jurídico, financeiro e gestão de risco para evitar perdas prolongadas.

Na visão da advogada, empresas que tratam ativos inadimplidos como tema estratégico conseguem decisões mais racionais e menos traumáticas. “Fluxo de caixa não se protege apenas com venda ou corte de despesas. Muitas vezes, há recursos presos em contratos mal conduzidos, créditos negligenciados ou garantias que nunca foram corretamente estruturadas. Recuperar esses ativos pode representar estabilidade real para o negócio.”



Fabiana Monteiro (*)

Negócios & Carreira

Sensibilidade para formar equipes e construir legados

À frente da Nortis, Carlos Terepins acredita que resultados sustentáveis são consequência de equipes fortes, propósito claro e liderança humana

Carlos Terepins cresceu em um ambiente onde a educação, a cultura e o pensamento crítico faziam parte da rotina. Filho de um empresário do setor de confecções e de uma psicóloga e psicanalista formada pela USP, conviveu desde cedo com professores, intelectuais e profissionais de diferentes áreas. Essa diversidade de perspectivas ajudou a moldar sua forma de enxergar o mundo e influenciou diretamente sua trajetória profissional.

Formado em Engenharia Civil pela Universidade de São Paulo em 1977 e especializado em Administração de Empresas com foco em Finanças pela Fundação Getulio Vargas, iniciou sua carreira em um Brasil marcado pela instabilidade econômica. Empreender no setor imobiliário durante as décadas de 1970 e 1980 exigia coragem, resiliência e capacidade de adaptação diante de um cenário de inflação elevada e constantes mudanças econômicas.

Ao longo dos anos, aprendeu que a formação acadêmica representa apenas uma parte do desenvolvimento profissional. Curiosidade, capacidade de relacionamento, disposição para aprender e flexibilidade para enfrentar mudanças tornaram-se competências tão importantes quanto o conhecimento técnico. Essa visão o acompanharia durante toda a carreira.

Da formação à descoberta do propósito

Os primeiros empreendimentos surgiram ainda no final da década de 1970, quando participou da criação de pequenas incorporadoras. Eram negócios modestos, desenvolvidos em um período de enormes desafios econômicos. As dificuldades impostas pela hiperinflação e pelos sucessivos planos econômicos obrigaram muitos empresários a repensarem estratégias e modelos de gestão.

Foi também nessa fase que Carlos iniciou uma jornada de autocohecimento que considera fundamental para suas decisões futuras. O processo permitiu compreender melhor suas motivações e definir com mais clareza o tipo de empresa que desejava construir. Mais do que crescer financeiramente, queria criar uma organização capaz de competir de forma sustentável, respeitando valores e pessoas.

A estabilização econômica proporcionada pelo Plano Real abriu novas oportunidades para o setor imobiliário. Com o mercado mais previsível, tornou-se possível planejar investimentos de longo prazo e estruturar projetos mais ambiciosos. Foi nesse contexto que surgiu uma das decisões mais importantes de sua carreira.

Construir empresas é construir pessoas

No final da década de 1990, Carlos participou do processo que resultaria na criação da Even. A operação envolveu negociações complexas, a entrada de investidores e a profissionalização da gestão. Poucos anos depois, a companhia receberia aportes de private equity, abriria capital na bolsa e se consolidaria como uma das maiores incorporadoras do país.



Carlos Terepins.

Durante esse período, desenvolveu uma convicção que se tornou uma marca de sua liderança: empresas não crescem apenas por meio de estratégias financeiras ou decisões de mercado. Elas crescem por meio das pessoas.

Em diferentes momentos, afirmou que sua principal competência não estava nas áreas financeira, comercial ou técnica. Seu diferencial sempre foi a capacidade de identificar talentos, reunir profissionais qualificados e criar um ambiente em que diferentes especialistas pudessem atuar de forma integrada. Para ele, líderes não precisam saber tudo; precisam cercar-se de pessoas que dominem suas áreas de atuação e criar condições para que elas entreguem o melhor de si.

Essa postura colaborativa ajudou a companhia a atravessar momentos complexos, incluindo a crise financeira global de 2008. Com planejamento estratégico e disciplina na execução, a empresa conseguiu superar desafios, preservar sua capacidade de crescimento e fortalecer sua posição no mercado.

A força de recomeçar

Após 37 anos dedicados à construção da Even, Carlos decidiu encerrar seu ciclo na companhia. A saída foi emocionalmente difícil, mas trouxe uma das maiores demonstrações do legado que havia construído. O reconhecimento recebido de colaboradores e colegas reforçou sua convicção de que os resultados mais importantes de uma carreira não estão apenas nos números, mas no impacto gerado sobre as pessoas.

Em 2016, ao lado dos filhos, iniciou um novo capítulo com a criação da Nortis. O projeto começou de forma simples, em um pequeno espaço de coworking, poucos meses após deixar o comando de uma das maiores construtoras do Brasil. O que parecia um recomeço transformou-se em mais uma história de crescimento. Em poucos anos, a empresa lançou dezenas de empreendimentos, consolidou sua operação e se tornou uma referência no segmento imobiliário.

Ao refletir sobre sua trajetória, Carlos costuma destacar que ninguém vence todas as batalhas. Para ele, fracassos, mudanças de rumo e momentos de incerteza fazem parte da construção de qualquer carreira relevante. O importante é aprender com as experiências, preservar a capacidade de adaptação e seguir adiante.

Hoje, aos 71 anos, continua defendendo princípios que considera fundamentais: estudar, trabalhar, manter a curiosidade intelectual e cultivar bons relacionamentos. Sua história demonstra que liderança não se resume ao exercício do poder. Trata-se da capacidade de reunir pessoas em torno de um propósito comum, construir confiança e criar condições para que talentos cresçam juntos. É dessa combinação entre sensibilidade, propósito e trabalho coletivo que surgem os legados mais duradouros.

(*) - Chairman, CEO da Editora Global Partners – Affiliated to Institute of Coaching at McLean Hospital, associate Harvard Medical School – (ICPA).
Conselheira de empresas.





Africa_images_CANVA

OPERAR NO LIMITE

O EMPRESÁRIO BRASILEIRO AINDA TRABALHA DEMAIS

São sete da noite e o dono da empresa ainda responde mensagens no celular, confere um relatório e resolve o problema que ninguém mais conseguiu resolver.

Maurício Frizzarin (*)

A cena se repete em milhares de negócios pelo país e revela uma característica quase cultural do ambiente empresarial brasileiro: a ideia de que trabalhar excessivamente é sinônimo de competência, comprometimento e sucesso. Durante décadas, empresários aprenderam que crescer exige jornadas intermináveis, acúmulo de funções e envolvimento direto em praticamente todas as decisões da empresa.

O empreendedor se acostumou a operar no limite, apagando incêndios, acompanhando processos e executando tarefas operacionais que consomem energia e tempo. O problema é que esse modelo é insustentável.

Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, acelerado e orientado por dados, as empresas não crescem mais apenas pelo esforço humano, mas pela capacidade de operar com eficiência, inteligência e produtividade. É justamente nesse ponto que a Inteligência Artificial (IA) começa a mudar a lógica da gestão empresarial.

Grande parte dos empresários ainda passa o dia absorvido por atividades repetitivas, previsíveis e com alto potencial de automatização. O custo disso não é trivial. Em 2012, um estudo da McKinsey estimava que os profissionais do conhecimento gastam cerca de 20% do tempo apenas procurando informações internas ou colegas que pudessem ajudar em alguma tarefa e outros 28% gerenciando e-mails. Ou seja, quase metade da semana é consumida antes mesmo de começar o trabalho que realmente importa. O impacto disso é enorme e se reflete em perda de produtividade, desgaste mental, lentidão operacional, baixa capacidade estratégica e dificuldade de crescimento sustentável. Na prática, mui-



Maurício Frizzarin

“Produtividade está relacionada à capacidade de gerar mais resultado com menos desperdício de tempo, de energia e trabalho manual. As empresas mais eficientes são aquelas que automatizam processos, integram informações e liberam pessoas para o que é mais estratégico e a Inteligência Artificial acelera justamente essa mudança.

tos empresários não conseguem liderar suas empresas, porque estão ocupados demais na operação.

O fato é que a produtividade, afinal, está relacionada à capacidade de gerar mais resultado com menos desperdício de tempo, de energia e trabalho manual. As empresas mais eficientes são aquelas que automatizam processos, integram informações e liberam pessoas para o que é mais estratégico e a Inteligência Artificial acelera justamente essa mudança.

Você possivelmente está se perguntando se a proposta é usar a IA para substituir as pessoas, especialmente no ambiente corporativo. Não é. Afirmo, que o maior impacto da tecnologia está ligado à eliminação de tarefas repetitivas e operacionais, visto que será muito mais simples organizar informações, automatizar fluxos, responder clientes, monitorar processos, gerar relatórios, acompanhar indicadores e apoiar decisões com dados. Os chamados “agentes de IA” levam isso adiante. Afinal, eles funcionam como assistentes operacionais inteligentes, capazes de executar tarefas específicas de forma contínua e personalizada. Com isso, o empresário volta a pensar estrategicamente no crescimento do negócio, em novos produtos, no relacionamento com clientes e nas oportunidades de negócio.

Seria ingênuo, porém, tratar a IA como uma solução mágica. Há custos de implementação, curva de adaptação para as equipes e cuidados sérios com privacidade e proteção de dados, sobretudo sob a LGPD. É preciso ter consciência de que tecnologia mal aplicada não gera eficiência, gera mais ruído. O ganho real aparece quando a adoção é planejada, integrada aos processos e acompanhada de perto por quem decide. Assim, não se trata apenas de comprar a ferramenta, mas repensar como a empresa trabalha.

Feita essa ressalva, a tendência é clara. Os humanos terão atuação cada vez mais estratégica, enquanto a IA assume o lado operacional. A nova vantagem competitiva passa a ser o tempo, que se torna o recurso mais valioso nas empresas. Acredito, inclusive, que as companhias com destaque serão aquelas que conseguirem combinar criatividade humana, visão estratégica, tomada de decisão e inteligência emocional com automação, capacidade de análise de dados e uso de agentes inteligentes cuidando da execução.

Concluo essa reflexão destacando que o empresário brasileiro ainda trabalha demais, porque, durante muito tempo, não existiam alternativas acessíveis para automatizar grande parte da operação. Agora, no entanto, essas soluções existem. A Inteligência Artificial e os agentes inteligentes inauguram uma nova etapa da gestão empresarial em que o verdadeiro avanço da IA se reflete não só no campo técnico, mas no humano. Afinal, pela primeira vez em décadas, empresários começam a recuperar aquilo que a operação excessiva tirou deles: tempo para pensar, criar, liderar e crescer.

(*) Fundador e CEO da QYON Software, empresa norte-americana especializada no desenvolvimento de softwares para gestão empresarial com inteligência artificial (www.qyon.com).



Pressmaster_CANVA