www.netjen.com.br
ISSN 2595-8410
Terça-feira,
17 de novembro de 2026
Ano XXII - Nº 5.710

Empresas & Negócios

Selo Diamante de Transparência Pública em 2026

A Prefeitura de Campinas recebeu o Selo Diamante do Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP) da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon). Com índice de efetividade de 96,2%, o Município atinge a categoria mais alta da avaliação. Campinas recebeu o Selo Prata em 2023 e o Selo Ouro em 2024 e 2025. Das seis prefeituras paulistas que conquistaram o Selo Diamante em 2026, apenas Campinas e São José dos Campos são municípios com mais de 500 mil habitantes.

Warchi_CANVA



APAGÃO DIGITAL

QUANTO CUSTA PARA UMA EMPRESA FICAR SEM SEUS SISTEMAS?

Leia na página 8

Gargalo invisível que impacta o varejo na Black Friday e o Natal

Custos com transporte, previsão de demanda e gestão do numerário ainda são desafios pouco discutidos — e a tecnologia pode ajudar o varejo a otimizar esses processos nos períodos de maior movimento

Nos dias que antecedem a Black Friday e o Natal, o varejo concentra seus esforços em estoque, entregas e atendimento. Mas há outra operação que também ganha escala nessa época: a logística do dinheiro. O aumento das vendas em espécie exige planejar como os valores serão recebidos, contados, armazenados e transportados, além de garantir que estejam disponíveis onde e quando forem necessários.

O dinheiro continua relevante na rotina de muitos consumidores. Dados do Banco Central indicam que o volume de cédulas e moedas em circulação no Brasil ultrapassou R$ 349 bilhões em 2025. Já o Banco Mundial aponta que cerca de 38% das compras no varejo brasileiro ainda são feitas em dinheiro, proporção que pode passar de 60% em regiões periféricas e no interior do país.

Esse volume também representa um desafio de prevenção de perdas. Na 9ª Pesquisa de Perdas no Varejo Brasileiro, elaborada pela Associação Brasileira de Prevenção de Perdas (Abrappe) em parceria com a Protiviti, a gestão de numerário — incluindo ocorrências com dinheiro falso, furtos e roubos — respondeu por 19,59% das perdas financeiras. O índice ficou atrás das perdas relacionadas ao cartão de crédito, com 28,79%, e à frente de cartão de débito (18,24%), Pix (11,77%) e outros meios de pagamento (11,59%).

A mesma pesquisa aponta que o varejo brasileiro registrou R$ 42,1 bilhões em perdas em 2025. Além disso, estimativas de mercado indicam que perdas no manuseio e transporte de dinheiro podem representar entre 0,3% e 0,7% do faturamento anual. Em uma empresa que fatura R$ 1 bilhão por ano, isso equivaleria a até R$ 7 milhões. "É dinheiro que vai para o ralo", diz Hailton Santos, diretor Comercial da Sesami (www.sesami.io), referência em soluções efetivas e inovadoras para segurança, produtividade e gestão nos segmentos de varejo, bancos e numerário.

Divulgação



Hailton Santos

> "Dados do Banco Central indicam que o volume de cédulas e moedas em circulação no Brasil ultrapassou R$ 349 bilhões em 2025. Já o Banco Mundial aponta que cerca de 38% das compras no varejo brasileiro ainda são feitas em dinheiro.

Nos períodos de pico, o dinheiro circula mais e os processos ficam sob maior pressão. "Se a gestão depende de conferências manuais ou de informações dispersas, aumentam os riscos de divergências, falhas de controle e custos imprevistos", afirma Santos.

Cofres inteligentes, uma tecnologia à mão

Os cofres inteligentes podem ajudar a tornar a gestão do numerário mais segura e rastreável. A tecnologia automatiza a contagem e o registro dos valores depositados, reduzindo a dependência de processos manuais e o risco de erros de conferência. O registro eletrônico também permite consultar o histórico das movimentações por período, loja ou operação.

Entre os benefícios, como lembra Santos, da Sesami, estão a contagem automática e imediata dos valores recebidos, rastreabilidade dos fluxos de caixa e das movimentações, redução de riscos operacionais e de perdas, incluindo furtos internos ou externos, e mais facilidade para auditorias e processos de compliance, especialmente em redes com várias unidades.

Os cofres inteligentes são parte de uma estratégia mais ampla de logística de numerário. A previsão de demanda ajuda a estimar quanto dinheiro cada loja deve movimentar. A integração com o transporte de valores e o acompanhamento das movimentações também contribuem para melhorar o planejamento e a visibilidade da operação.

"É importante enxergar o dinheiro como parte da logística do varejo: ele precisa ser recebido, conferido, protegido e transportado. Com tecnologia e processos bem definidos, as empresas ganham mais controle sobre essas etapas e podem tomar decisões com base em informações mais confiáveis", conclui Santos.

Negócios em Pauta

AI/Ibmec e Instituto YDUQS



Ibmec e Instituto YDUQS levam estudantes à ONU, em Genebra

O Ibmec e o Instituto YDUQS, em parceria com a Rede Brasil do Pacto Global, promovem a Missão Internacional Ibmec & Instituto YDUQS na ONU Genebra, iniciativa que levará cinco estudantes de graduação do Ibmec ao 15th United Nations Forum on Business and Human Rights, que será realizado entre os dias 23 e 25 de novembro de 2026, em Genebra, na Suíça. A missão tem como objetivo proporcionar aos estudantes uma experiência internacional de alto impacto, aproximando-os de debates globais sobre sustentabilidade, governança, direitos humanos, diversidade e responsabilidade corporativa. A proposta também busca conectar teoria e prática, ampliar a vivência em ambientes multiculturais e contribuir para a formação de profissionais preparados para lidar com os desafios contemporâneos (https://forumbhr2026.sched.com/).

Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Marcello Ferreira



Grupo Fleury, Syngenta e CPFL estão entre os destaques do Prêmio GTIS 2026

@O Prêmio GTIS anunciou os vencedores de sua terceira edição. Promovida pela Growit, a premiação reconhece empresas, projetos e profissionais que se destacam pelo desenvolvimento de soluções tecnológicas e iniciativas ligadas à Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, capazes de gerar avanços em diferentes setores da economia. A cerimônia foi realizada no Boulevard JK International Plaza, em São Paulo, e reuniu mais de 200 executivos, entre representantes de empresas e startups, profissionais de instituições de ciência e tecnologia e jornalistas. Nesta edição, os vencedores foram reconhecidos em 16 categorias, organizadas em quatro frentes: Tecnologia e Inovação, Setores Estratégicos, Ecossistema de Inovação e Reconhecimento Profissional.

Leia a coluna completa na página 2

IA amplia dúvida sobre início da carreira em tecnologia

Em painel com o Bradesco, executivos destacaram a importância do senso crítico, da curiosidade e da capacidade de avaliar quando a IA é a solução adequada para os desafios profissionais.

Pane global expõe dependência tecnológica e reacende debate

Falha em Outlook, Teams e Copilot levanta questões sobre integração de sistemas e sobre o papel dos agentes de IA diante de imprevistos.

Cinco desafios de IA em 2027

O ano de 2026 consolidou o avanço acelerado da Inteligência Artificial no ambiente corporativo. Esse ritmo está alinhado às projeções do Gartner, que apontam para um investimento global de US$ 2,59 trilhões na tecnologia até o encerramento deste ciclo — um salto de 47% frente a 2025.

Black Friday precisa entregar a experiência que o brasileiro merece

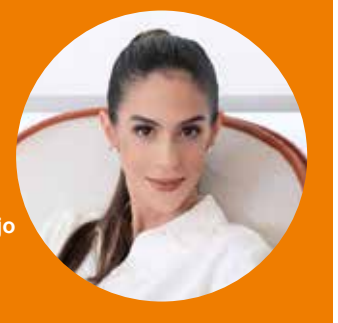
Para muitos consumidores, a Black Friday é aguardada durante meses. É a oportunidade de trocar de celular, comprar uma televisão para a família ou renovar os eletrodomésticos com um preço que cabe no orçamento.

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

Espaço Jurídico

O clique que a Meta confundiu com licença

Giovanna Araujo



Leia na página 7

OPINIÃO

Resolução do BC cria corrida tecnológica para instituições financeiras

Rafael Brych (*)

Nas agendas de diretoria de bancos, fintechs, instituições de pagamento e sociedades de crédito, uma data passou a organizar as discussões de tecnologia e compliance: 31 de dezembro de 2026.

É o prazo final para a plena adequação à Resolução Conjunta nº 18, editada pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central em 28 de novembro de 2025 e em vigor desde 1º de janeiro de 2026.

A norma obriga todas as instituições autorizadas a funcionar pelo regulador a elaborar, implementar e manter uma Política de Qualidade das Informações, e o que parecia um horizonte confortável no início do ano se converteu, na virada do semestre, em uma janela estreita de execução.

A leitura apressada da norma costuma reduzi-la a mais uma exigência documental, e é exatamente aí que mora o risco. O texto determina que a política identifique atribuições e responsabilidades das áreas envolvidas, inclusive da alta administração, e que a arquitetura de dados e a infraestrutura de tecnologia da instituição sejam capazes de sustentar as exigências de reporte, mesmo em situações adversas.

Na prática, o regulador quer poder perguntar de qualquer número reportado: de qual sistema esse dado saiu, por quais transformações passou, quem respondia por ele em cada etapa e qual evidência comprova sua consistência. Isso tem nome técnico, rastreabilidade ponta a ponta, ou data lineage, e não se resolve com uma política bem redigida guardada na intranet.

Qualidade de dados ainda é uma lacuna

O tamanho do desafio fica mais claro quando se observa o ponto de partida do setor. Segundo o estudo de maturidade em gestão de dados da consultoria BLR DATA, que analisou 30 avaliações realizadas desde 2020 em uma escala de um a quatro, bancos e fintechs registraram média de 1,51, índice classificado como Reativo e inferior à média de 1,65 dos demais setores avaliados.

O resultado desmonta a percepção de que o setor financeiro, por ser intensivo em informação e altamente regulado, já operaria com governança de dados madura. Boa parte das instituições ainda trata o dado de forma reativa, corrigindo o erro depois que ele aparece no reporte, quando a lógica da Resolução Conjunta nº 18 exige justamente o contrário: controle na origem, documentação das transformações e tratamento de causa raiz.

O paradoxo é que essa lacuna convive com o maior orçamento de tecnologia do setor privado brasileiro. De acordo com a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2026, realizada pela Febraban em parceria com a Deloitte em sua 34ª edição, os bancos devem investir R$ 50,4 bilhões em tecnologia neste ano, alta de 8% sobre 2025, com cibersegurança apontada como prioridade por 100% das instituições e nuvem e inteligência artificial por 84%.

Investe-se muito, e cada vez mais em inteligência artificial, mas a base de dados que alimenta esses investimentos segue, em média, sem catálogo estruturado, sem linhagem documentada e sem regras de qualidade auditáveis. A Resolução Conjunta nº 18 força o setor a encarar essa dívida técnica com data marcada.

Projetos fracionados criam gargalo de execução na reta final

Diante do prazo, o movimento natural de muitas instituições é acionar o modelo tradicional de projeto: contratar uma consultoria para desenhar a política e os processos, abrir uma concorrência separada para adquirir ferramentas de catálogo e linhagem de dados e destacar a equipe interna para implementar tudo, acumulando essa missão com a operação do dia a dia.

Esse arranjo funcionava quando havia dois ou três anos de horizonte, mas se torna um gerador de gargalos quando restam poucos meses. Cada transição entre consultoria, fornecedor de software e time interno cria uma fronteira na qual o conhecimento se perde, o cronograma se estica e a responsabilidade se dilui.

Nesse processo, a consultoria entrega um diagnóstico e um desenho de processos tecnicamente corretos, mas desconectados das ferramentas que serão compradas depois. A ferramenta chega e exige meses de configuração, integração com sistemas legados e conectores que ninguém mapeou na fase de diagnóstico.

A equipe interna, pressionada pela operação corrente, vira o gargalo final, e a instituição chega a dezembro com uma política aprovada pelo conselho, um software licenciado e uma rastreabilidade que existe no papel, mas que talvez não resista ao dia a dia.

Esteira integrada de execução reduz o risco regulatório

O caminho com maior probabilidade de sucesso na reta final passa por tratar a adequação como uma esteira única de execução, na qual metodologia de governança, tecnologia de data lineage e capacidade de implementação operam sob o mesmo comando e o mesmo cronograma.

Esse formato muda a matemática do prazo. Squads dedicados de dados eliminam a disputa de agenda com a operação corrente, que é a causa mais comum de atraso em projetos regulatórios. Plataformas modernas automatizam o mapeamento de origem e transformação dos dados, tarefa que consumiria meses se feita manualmente, planilha a planilha.

E a integração entre metodologia e tecnologia evita o retrabalho clássico de redesenhar processos porque a ferramenta escolhida depois não os comporta. A conformidade deixa de ser um evento de entrega em dezembro e passa a ser construída de forma incremental, com marcos verificáveis ao longo do semestre, o que também reduz o risco da instituição descobrir tarde demais que não vai chegar.

Em resumo, a Resolução Conjunta nº 18 vai separar as instituições que trataram a qualidade dos dados como fundação da sua operação daquelas que a trataram como entregável de projeto, e essa distinção ficará visível para os gestores, para o mercado e para os investidores muito antes de 31 de dezembro.

(*) Diretor de Ecossistema da Selbetti Tecnologia.

Ataques de drones estão levando os russos à instalação de data centers subterrâneos

Os drones estão mudando a face da guerra: empresas de tecnologia da Rússia estão tomando medidas para proteger seus data centers após ataques de drones ucranianos atingirem instalações estratégicas e causarem interrupções em serviços digitais.

Vivaldo José Breternitz (*)

Dragos_Negoitas-Images_CANVA



Entre as soluções estudadas está a transferência de centros de dados para estruturas subterrâneas, incluindo minas desativadas.

A preocupação aumentou após ataques realizados em outubro passado terem causado danos a data centers de grandes empresas de TI, como Yandex, Sberbank e VKontakte. Tentando diminuir o impacto de novos ataques, o presidente Vladimir Putin também determinou que operadores de data centers reservem 10% de sua capacidade para uso emergencial e autorizou, em casos específicos, o uso de infraestrutura localizada fora do país.

A medida representa uma mudança significativa para a Rússia, que vinha restringindo o uso de serviços de nuvem estrangeiros nos termos de sua política de soberania digital, que pretende controlar, regular e proteger sua infraestrutura, dados, software e hardware sem ficar dependente de interesses de outras nações ou de grandes empresas de tecnologia.

Os ataques expuseram a vulnerabilidade do modelo russo, altamente centralizado em poucas empresas e instalações. A Yandex, por exemplo, precisou transferir seus três principais supercomputadores após ataques contra os data centers que os abrigavam.

Em contraste, a Ucrânia tem demonstrado maior resiliência digital ao descentralizar infraestrutura crítica e migrar sistemas governamentais para serviços de nuvem em outros países europeus, com apoio de empresas como Amazon e Microsoft. As forças armadas do país utilizam a rede de satélites Starlink como ferramenta de comunicação.

Esses fatos confirmam que o uso de drones transformou profundamente a natureza dos conflitos armados no século XXI, redefinindo estratégias e a dinâmica dos campos de batalha.

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor, diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas e pesquisador colaborador da Faculdade de Medicina de Jundiaí – vjnitz@gmail.com.

HP leva impressora gigante ao Aeroporto de Congonhas e transforma fotos em lembranças na hora

A HP leva ao Aeroporto de Congonhas, em São Paulo, uma ativação com a HP Smart Tank 589, que convida passageiros a transformarem momentos da viagem em lembranças impressas. Até dia 29 de novembro, quem passar pela área livre do térreo poderá registrar uma foto em um totem interativo e receber gratuitamente a imagem impressa na hora.

A experiência reúne uma versão gigante da HP Smart Tank 589 e um totem fotográfico interativo. Para participar, basta procurar a equipe responsável pela ativação, posar para a foto e confirmar a impressão. Em poucos instantes, o passageiro recebe o registro impresso para levar consigo.

"Hoje, registramos grande parte dos nossos momentos pelo celular, mas há algo especial em transformar uma foto em uma lembrança que podemos tocar, guardar ou compartilhar com alguém. Com essa experiência, queremos mostrar de forma simples e próxima como a impressão pode dar uma nova dimensão a esses registros e fazer com que momentos do dia a dia ganhem um lugar também fora das telas", afirma Beatriz Tolezano, gerente de marketing da HP no Brasil.

A HP Smart Tank 589 é uma impressora multifuncional com sistema de tanque de tinta, desenvolvida para quem busca praticidade e alto volume de impressão no dia a dia. O modelo conta com conectividade Wi-Fi e permite imprimir diretamente de dispositivos móveis. Com as garrafas de tinta inclusas na caixa, oferece capacidade para imprimir até 4 mil páginas em preto e 6 mil páginas coloridas.

DivulgaçãoHP Inc



A produção, operação e execução da ativação são realizadas pelo Grupo Four Midia Em Foco (https://www.hp.com/br-pt/home.html).

NEWS@TI

RICARDOSOUZA@NETJEN.COM.BR

BitGo lança a divisão Global Markets para ampliar sua oferta para o mercado institucional

@A BitGo, empresa de infraestrutura de ativos digitais, acaba de anunciar o lançamento da BitGo Global Markets, sua nova divisão de negociação e soluções financeiras para o mercado institucional. A unidade integra liquidez global, execução, financiamento, derivativos e liquidação (settlement) em uma única estrutura. A Global Markets combina o braço de negociação institucional da BitGo e a oferta de Prime Services a uma expertise ampliada em derivativos, gestão de garantias (collateral management) e finanças estruturadas. Apoiada na infraestrutura proprietária da companhia, a nova vertical atende instituições que precisam operar em grande escala, acessar capital e gerir sua exposição ao mercado cripto com maior sofisticação (www.bitgo.com).

Razer lança as cadeiras Razer Soma Pro e Soma Sensa HD Haptics

@A Razer, marca líder mundial em estilo de vida para gamers, acaba de anunciar a Razer Soma Pro e a Razer Soma Sensa HD Haptics, duas cadeiras gamer que contam com conectividade sem fio e tecnologia háptica para os usuários. A Soma Pro também reúne THX® Spatial Audio e Razer Chroma™ RGB para proporcionar uma experiência de imersão ainda mais completa. Após a estreia da Soma Chroma, primeira cadeira gamer da Razer com iluminação RGB, a Soma Pro e a Soma Sensa HD Haptics completam uma linha desenvolvida em torno de uma ideia: a imersão evoluiu com os avanços visuais e sonoros, mas as cadeiras não acompanharam esse progresso. Os dois modelos transformam o assento em uma parte ativa de cada sessão (https://www.razer.com/gaming-chairs/razer-soma-pro).

Empresas & Negócios

José Hamilton Mancuso (1936/2017) | **Laurinda Machado Lobato (1941-2021)** | **José Leonil Lobato (1939-2026)**

Responsável: **Lilian Mancuso**

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

Webmaster/TI: Fabio Nader; *Editoração Eletrônica:* Ricardo Souza.
Revisão: Maria Cecília Camargo; *Serviço informativo:* Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

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

ISSN 2595-8410

Jornal Empresas & Negócios Ltda
Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080
Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br)
Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90
JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)
Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

Extrusora reintegra resíduos sólidos como matéria-prima

Em 5 anos já são 1.200 toneladas de volta à linha de produção

Seis em cada dez empresas da indústria brasileira (57%) implementam ao menos uma prática de economia circular em seus processos produtivos. O dado é da "Sondagem Especial nº 102 – Economia Circular 2026", realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), que aponta o avanço de iniciativas voltadas ao reaproveitamento de materiais e à redução de resíduos no setor produtivo.

Apesar desse movimento, alguns segmentos ainda enfrentam desafios para ampliar o uso de insumos reciclados. A indústria automotiva, por exemplo, utilizou 66 mil toneladas de plástico reciclado pós-consumo em 2025. O volume representa uma queda em relação às 67 mil toneladas registradas em 2024 e mantém uma trajetória de retração iniciada após dois anos consecutivos de crescimento. Os apontamentos são do "Índice de Reciclagem Mecânica de Plástico Pós-Consumo no Brasil", realizado pela MaxiQuim a pedido do Movimento Plástico Transforma.

Divulgação



Máquina Extrusora recicladora

Em 2023, o setor automotivo consumiu 71 mil toneladas de plástico reciclado, alta de 7,5% sobre o ano anterior. Já em 2024, o volume caiu para 67 mil toneladas, retração de 5,6%. Em 2025, foram 66 mil toneladas, queda de 1,5% na comparação anual. Ao todo, o setor acumula três anos consecutivos de retração após registrar altas de 7,5% e 40,4% nos dois anos anteriores.

Circular/Autonomia

Nesse cenário, iniciativas que incorporam o reaproveitamento de materiais à própria operação industrial ganham relevância. Ao transformar resíduos em matéria-prima para novos produtos, as empresas podem reduzir o descarte, diminuir a dependência de insumos virgens e conquistar maior autonomia produtiva.

Exemplo disto é a Maximu's Embalagens Especiais, com sede em Ribeirão Pires, no ABC paulista. Especializada no desenvolvimento de embalagens plásticas para os setores automotivo, hospitalar e eletrônico, a empresa tem na indústria automotiva sua principal frente de atuação, responsável por aproximadamente 50% de sua demanda. Há cinco anos, implantou uma extrusora recicladora e, desde então, já reaproveitou cerca de 1.200 toneladas de sobras de produção, reincorporando 100% desses resíduos ao processo industrial como matéria-prima para a fabricação de plástico bolha.

"Investimos em equipamentos de ponta capazes de transformar resíduos plásticos em matéria-prima para novos produtos. Isso significa reduzir o descarte, diminuir a dependência de matéria-prima virgem e obter ganhos econômicos que fortalecem nossa autonomia produtiva", explica o CEO da Maximu's Embalagens Especiais, Marcio Grazino.

Na época, o investimento total, incluindo a aquisição do equipamento e as adequações de infraestrutura necessárias para sua instalação, ultrapassou R$ 1 milhão. A extrusora passou por adaptações específicas para processar o polietileno expandido, material leve, com alto volume de ar incorporado e que exige cuidados próprios durante a reciclagem. Com funcionamento digital, o equipamento permite maior controle do processo e eficiência operacional. Antes, o reaproveitamento era terceirizado e o ciclo podia levar até 40 dias. Com a operação internalizada, o prazo caiu para 24 horas, permitindo que o material retorne mais rapidamente à linha de produção.

Assessores de investimento: primeiro governança, depois "comissionamento ou fee fixo?"

Rodrigo Nascimento (*) e Guilherme Abreu (**)

Por anos, muitos investidores brasileiros enxergaram a assessoria de investimento como um serviço sem cobrança direta: o assessor indicava produtos, o cliente aplicava e nenhuma fatura chegava ao fim do mês. A percepção, porém, não contava toda a dinâmica econômica do serviço. Por trás de cada recomendação havia, e continua havendo, uma estrutura de remuneração cujo principal componente é a comissão.

Essa baixa visibilidade ajudou a transformar a transparência em uma das principais agendas do setor, e o regulador brasileiro deu passos concretos nessa direção a partir das Resoluções CVM 178 e 179 de 2023. A tese é simples: o potencial conflito de interesses é inerente a qualquer prestação de serviço remunerada, e não um vício de um modelo específico. Por isso, mais do que a escolha entre comissionamento e fee fixo, o que protege o investidor é a governança do escritório.

A comissão é a parcela da receita proveniente de taxas de administração, percentuais de distribuição e spreads que a instituição repassa ao escritório. Como produtos diferentes pagam comissões diferentes, movimentar a carteira pode ampliar a receita do assessor, nascendo daí o potencial conflito. Vale a ressalva: na maioria dos casos, o risco não é o do assessor mal-intencionado, mas o do descuidado, que deixa de documentar critérios e de revisitar recomendações.

O que distingue um bom escritório não é a ausência de potencial conflito, impossível na prática, mas como ele o administra por meio da governança: critérios definidos de seleção, registro de justificativas e supervisão das decisões formam uma salvaguarda concreta.

A regulamentação de suitability já exigia que a recomendação considerasse os objetivos, situação financeira e conhecimento do cliente, e a transparência reforça essa regra ao oferecer uma visão completa da relação e dos custos envolvidos. Na rotina dos escritórios comprometidos, isso se traduz na coleta estruturada de informações, validação de horizonte e tolerância a riscos e reavaliação periódica do perfil.

A divulgação obrigatória profissionaliza o setor e confere aos escritórios éticos um diferencial competitivo, ao permitirem demonstrar a consistência de suas recomendações. Ao mesmo tempo, o custo total de propriedade dos investimentos, incluindo taxas, custódia e comissões, torna-se critério de decisão. Os números, contudo, só alcançam sentido com contexto: o valor gerado por um bom profissional frequentemente supera o custo do serviço.

Com a transparência, cresce a adoção do fee fixo (fee based), no qual o investidor paga um percentual sobre o patrimônio e o assessor não recebe comissões. Contudo, trocar de modelo não elimina o conflito, apenas desloca o incentivo: no fee based, o assessor é remunerado independentemente de ajustar a carteira, o que favorece a acomodação; no comissionamento, o incentivo vai para o excesso de movimentação.

Na prática, o mercado caminha para a convivência entre modelos. O ponto central é o que vem antes: governança interna, políticas claras e treinamento. A comissão é uma forma legítima de remuneração, e a evolução está em torná-la visível. Escritórios que tratarem a transparência e a governança como pilares estarão melhor posicionados para conquistar clientes em um mercado maduro e bem-informado.

No fim, a equação é simples: governança sólida sustenta a transparência, a transparência gera confiança e a confiança é o alicerce de uma relação duradoura entre assessor e investidor.

(*) Rodrigo Nascimento é sócio nas áreas de Direito Societário, M&A e Contratos do Silveiro Advogados.

(**) Guilherme Abreu é advogado das áreas de Direito Societário, M&A e Contratos do Silveiro Advogados.

Jardim das Perdizes vende R$ 250 milhões em 48 horas

Novo empreendimento residencial do Jardim das Perdizes, lançado no dia 7 deste mês, o Sequoia superou R$ 250 milhões em vendas nas primeiras 48 horas. O resultado reforça a atratividade do bairro planejado localizado na zona oeste de São Paulo e evidencia a demanda pelos empreendimentos da região. Mais de 1,1 mil pessoas visitaram o stand durante o lançamento e uma parcela significativa das unidades foi adquirida por investidores. O projeto é desenvolvido pela Tecnisa em parceria financeira com o BTG Pactual.

Com previsão de ser entregue em três anos, o empreendimento é composto por duas torres, com até duas suítes e plantas de 121 m², 148 m² e 175 m², além de três lojas comerciais e ampla estrutura de lazer.

Para o sócio do BTG Pactual, Ricardo Cardoso, o desempenho ganha ainda mais relevância diante do momento desafiador do mercado imobiliário e maior seletividade dos compradores, o que reforça confiança do mercado nos projetos desenvolvidos no bairro. Localizado na zona oeste de São Paulo, o Jardim das Perdizes é o primeiro bairro planejado da capital paulista, com 19 torres lançadas, totalizando 2.859 unidades e cerca de 7 mil moradores.

Previsões encolhem o PIB em 2026/27

O mercado financeiro reduziu as projeções para a inflação e o crescimento da economia brasileira em 2026. Ao mesmo tempo, elevou a estimativa para a cotação do dólar no fim do próximo ano. A previsão para a taxa básica de juros (Selic) permaneceu estável.

Segundo o Boletim Focus divulgado nesta segunda-feira, 16, pelo Banco Central, a projeção para o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), considerado a inflação oficial do país, caiu de 5,22% para 5,11% em 2026. Para 2027, a expectativa subiu de 4,9% para 5%.

Já a previsão para o Produto Interno Bruto (PIB), soma dos bens e serviços produzidos no país, recuou de 1,75% para 1,72% em 2026. Foi a quinta redução consecutiva da estimativa para o crescimento econômico no próximo ano. Para 2027, a projeção caiu de 1,15% para 1,02% (ABr).

www.netjen.com.br

MUNDO ESG

nelson.tucci@netjen.com.br

Alimentando o Bem

O esporte como ferramenta de transformação social e o empreendedorismo feminino estarão entre os destaques da etapa final do Circuito Banco do Brasil de Surfe 2026, encerrada no último fim de semana, na Praia do Tombo, Guarujá (SP). Em uma parceria inédita com o Instituto Alimentando o Bem (IAB), o evento contou com a participação de crianças e jovens atendidos pelo Projeto Surfe Caiçara, que tiveram a oportunidade de acompanhar de perto uma competição internacional, além de uma tenda dedicada à exposição e comercialização de peças artesanais da Bem Ser Cerâmica, iniciativa de geração de trabalho e renda conduzida pelo Instituto (www.alimentandoobem.org).

Refeições Fora do Lar

Os preços da alimentação fora do lar subiram 0,36% em outubro, segundo os dados do IPCA, recém-divulgados pelo IBGE. A alta ficou abaixo da registrada pelo grupo alimentação e bebidas, que reúne os principais insumos de bares e restaurantes e avançou 1,04%. O índice de alimentação no domicílio subiu 1,31% e a inflação geral 0,14%, no mês. A distância entre os preços se repete no acumulado de 2026. De janeiro a outubro, a alimentação fora do lar subiu 4,57%. No mesmo período, a alimentação no domicílio avançou 5,81%, e o grupo alimentação e bebidas, 5,46%. O índice geral acumula alta de 4,10% no ano. Em 12 meses, o lanche ainda acumula alta maior, de 7,13%, contra 5,03% da refeição, mas a diferença vem diminuindo nos últimos seis meses.

Maus Tratos a Animais

A Câmara dos Deputados aprovou Projeto de Lei (nº 2475/2025) que classifica como crime hediondo os maus-tratos contra cães e gatos quando provocam a morte do animal. A proposta segue agora para votação no Senado. O texto não aumenta o tempo de prisão, atualmente de 2 a 5 anos, mas torna as consequências mais rigorosas: o crime passa a ser inafiançável e o condenado não poderá receber anistia, graça ou indulto. A medida representa um endurecimento no combate à violência contra os animais. O crime passa a ser inafiançável e não admite benefícios como anistia, graça ou indulto.

Evento Sustentável

No próximo dia 25, a Associação Brasileira dos Profissionais pelo Desenvolvimento Sustentável (ABRAPS) — que celebra seu 15º ano de atuação — promoverá o ODS Talks, encontro que traz o tema "Todas as Cores das Carreiras pelo Desenvolvimento Sustentável". A programação acontece durante todo o dia, das 9h15 às 18h, com oito painéis que conectam agenda ESG, políticas públicas, bioeconomia, impacto comunitário, protagonismo jovem e estudos de futuros. O encerramento fica por conta da palestra master "Futuros Regenerativos", ministrada pela futurista Rosa Alegria, precursora do Foresight Estratégico no Brasil e integrante da World Futures Studies Federation (WFSF). Inscrições: www.odstalks.com.br



NEGÓCIOS em PAUTA

nelson.tucci@netjen.com.br

Cenário Internacional

A Associação Brasileira das Empresas de Transporte Internacional Expresso de Cargas (ABRAEC) participou, entre os dias 9 e 11 de novembro, da Assembleia Geral Anual do Conselho Latino-Americano de Empresas de Courier e Expressas, realizada na Cidade do México. O encontro reuniu representantes de associações nacionais e empresas do setor para discutir o cenário internacional, os desafios regulatórios e comerciais e as perspectivas para o transporte expresso e o comércio eletrônico nas Américas. "Participar de um encontro como este é fundamental para fortalecer a presença do Brasil nas discussões internacionais sobre o setor de transporte expresso", diz Lara Gurgel, diretora da associação. A programação contemplou debates sobre a evolução do comércio internacional, a facilitação comercial, a modernização dos sistemas aduaneiros e os impactos das mudanças nas políticas comerciais e regulatórias

Luz Amarela

O Índice de Confiança do Empresário Industrial (ICEI) caiu 6 pontos em novembro, passando de 46,2 para 40,2 pontos — patamar mais baixo desde maio de 2020, quando registrou 34,7 pontos. O levantamento foi divulgado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) na sexta, 13. Com este resultado, os empresários industriais completaram 23 meses consecutivos de pessimismo. "Esse pessimismo é não só intenso e disseminado, como também prolongado, e já vem se concretizando nas decisões de contratar, produzir e investir. É algo que estamos alertando há algum tempo e, cada vez mais, fica evidente em diferentes indicadores da atividade industrial", enfatiza Marcelo Azevedo, gerente de Análise Econômica da CNI.

Antigomobilismo em alta

O antigomobilismo no Brasil está em franco crescimento. Em celebração ao aniversário de dois anos do CARDE, de Campos do Jordão (SP), o museu promove a Venda de Verão, o seu quarto leilão beneficente, com carros selecionados e muitas raridades, que mais uma vez vão "mexer" com os colecionadores e apaixonados por carros. A exposição irá até 05 de dezembro e até 24 de novembro os interessados poderão adquirir os lotes pelo formato *Buy it Now*, quando pode-se comprar um deles por valor previamente estipulado e, dessa forma, o veículo sai da lista de carros a serem leiloados. Após esta data, passam a valer somente os lances online ou presenciais (em evento no museu) para os lotes restantes, que serão leiloados em 05 de dezembro.Para esta edição, o leilão conta com 51 lotes, de clássicos dos anos 1970 a 1990, como Aston Martin Vantage V550, de 1998; Ferrari F355 Berlinetta, de 1997; BMW 850 CI, de 1996; Nash Ambassador, de 1951; entre outros (www.carde.org).

Enfrentar o Crime

Na avaliação da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), após a aprovação da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 18/2025 é preciso avançar na elaboração de um Plano Nacional de Segurança Pública. O pedido da entidade é que seja estruturada uma agenda de curto prazo, com diretrizes, metas e objetivos claros, que esteja entre as primeiras entregas do futuro Ministério da Segurança Pública, cuja criação vem sendo considerada pelo Poder Executivo. "A segurança pública é uma condição básica para o exercício da atividade empreendedora", diz a FecomercioSP.

Entre a economia e o STF em defesa do rigor técnico

Ives Gandra da Silva Martins (*)

A erosão da responsabilidade fiscal e o descuido com os requisitos constitucionais na escolha dos membros da Suprema Corte comprometem a segurança jurídica e a estabilidade da Nação. As recentes turbulências na economia brasileira confirmam um cenário que venho alertando há algum tempo. O setor produtivo e os agentes econômicos perderam a confiança na condução fiscal do país. As medidas eleitoreiras e a expansão de gastos sem lastro financeiro geraram um déficit expressivo nas contas públicas, cujos reflexos foram imediatos: a queda na Bolsa de Valores e a forte valorização do dólar — um desequilíbrio que impacta diretamente a inflação por meio dos insumos e matérias-primas importados.

E o governo continua sem tomar nenhuma medida; ao contrário. Há correntes dizendo que "temos que tabelar os juros" e que "o social é mais importante do que o econômico", enquanto a economia continua afundando.

O segundo ponto é de natureza jurídica. Não faço juízo prévio e não posso examinar ou julgar o valor daquele que as notícias apontam como um dos possíveis candidatos do presidente Lula para ministro do Supremo Tribunal Federal: o ex-presidente do Senado e atual ministro do Tribunal de Contas da União, Rodrigo Pacheco. Digo isso porque ele foi coordenador de apenas um livro, no qual escreveram diversos autores e, ao menos até onde eu saiba, não tem titulação acadêmica, nem mesmo mestrado. Dessa forma, prefiro não avaliar sua capacitação por desconhecê-la, e nunca opino sobre o que não conheço.

Segundo consta, ele tem o título de Doutor Honoris Causa, homenagem feita pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), do ministro Gilmar Mendes — que, aliás, tem uma das melhores faculdades de Direito do Brasil. Mas o título de Doutor Honoris Causa é uma honraria concedida por uma instituição, na qual a pessoa homenageada não precisa ter uma graduação, cursar o doutorado tradicional, nem defender tese ou dissertação; é apenas um título por meio do qual se reconhece o mérito daquela pessoa. O presidente Lula, a saber, é Doutor Honoris Causa pela Universidade de Coimbra.

Há, contudo, um dispositivo na Constituição Federal que não tem sido observado nas indicações para a nossa Excelsa Corte. São requisitos que exigiu o constituinte:

"Art. 101. O Supremo Tribunal Federal compõe-se de onze Ministros, escolhidos dentre cidadãos com mais de trinta e cinco e menos de setenta anos de idade, de notável saber jurídico e reputação ilibada." (Redação dada pela EC nº 122/22)

Não discuto a reputação ilibada daqueles que têm sido indicados, mas a exigência de "notável saber jurídico" vai muito além do simples notório saber (que é validado apenas pela prática ou experiência). Para diversos cargos, o saber notório é suficiente — ou seja, aquele conhecimento que a sociedade presume que a pessoa possui, ainda que não seja fora do comum.

Vale destacar que a distinção entre esses conceitos não é mera filigrana verbal, mas uma exigência assentada pela própria doutrina constitucional. Enquanto o notório saber diz respeito ao conhecimento prático e à reputação presumida pela sociedade no exercício continuado da profissão — suficiente para a maioria dos cargos públicos —, o notável saber jurídico exige erudição ímpar, sólida produção doutrinária e formação acadêmica de alta densidade. Por ser o guardião da Constituição, o Supremo Tribunal Federal não lida apenas com a aplicação da lei ao caso concreto, mas com a fixação de teses que moldam todo o ordenamento jurídico do país; uma atribuição de tamanha envergadura exige dos seus membros um domínio teórico do Direito Comparado e da Teoria do Estado que só o rigor acadêmico estrito é capaz de conferir.

O requisito exigido para a Suprema Corte é diferente: trata-se de uma formação muito acima da média, respaldada pelas mais altas titulações acadêmicas e por uma qualidade superior de conhecimento. Como possuía o ministro Moreira Alves, titular de Direito Romano e de Direito Civil; como tinha o ministro Oscar Correia, titular de Direito Econômico; ou como Francisco Rezek, titular de Direito das Relações Internacionais em sua universidade de grande prestígio.

Essa exigência constitucional visa garantir que o indicado, entre os mais de 18 mil magistrados do Brasil, venha a integrar um colegiado com o mais elevado domínio técnico e jurídico. O constituinte demandou que o cidadão escolhido para o STF demonstrasse excelência, brilho e uma espessura intelectual diferenciada, destacando-se nitidamente entre os demais profissionais do país.

Infelizmente, vemos que a titulação acadêmica, a demonstração de erudição e o reconhecimento como jurista no Brasil e no exterior — a exemplo dos ministros Moreira Alves, Oscar Correia e Francisco Rezek (que foi juiz da Corte Internacional de Justiça, em Haia, de 1997 a 2006) — têm ficado em segundo plano. O que hoje testemunhamos é o descuido com essa exigência constitucional.

Ao compor o Supremo Tribunal Federal com nomes que carecem dos devidos títulos acadêmicos — isto é, que não passaram pelo rigor de defender teses perante bancas examinadoras (e, tendo participado de mais de uma centena delas, sei perfeitamente do esforço exigido e da importância desse conhecimento) —, compromete-se a própria função da Corte. A profundidade técnica existe justamente para fundamentar o magistrado nas grandes decisões de constitucionalidade, para as quais só um domínio sólido de Direito Constitucional e Direito Comparado pode indicar a melhor solução.

Tenho grande respeito por todos os ministros do nosso Pretório Excelso, mas trago comigo a sensação de que a perda de prestígio da Corte perante a opinião pública decorre exatamente de ter deixado de lado esse rigor intelectual neste século XXI. Foram feitas indicações por critérios de conveniência política e amizade com o presidente da República, o que fez com que o Supremo deixasse de ser o órgão que dava estabilidade e segurança jurídica à Nação para se tornar um terceiro poder político no Brasil. Nós temos que fazer com que o Supremo volte a ser o que foi no passado.

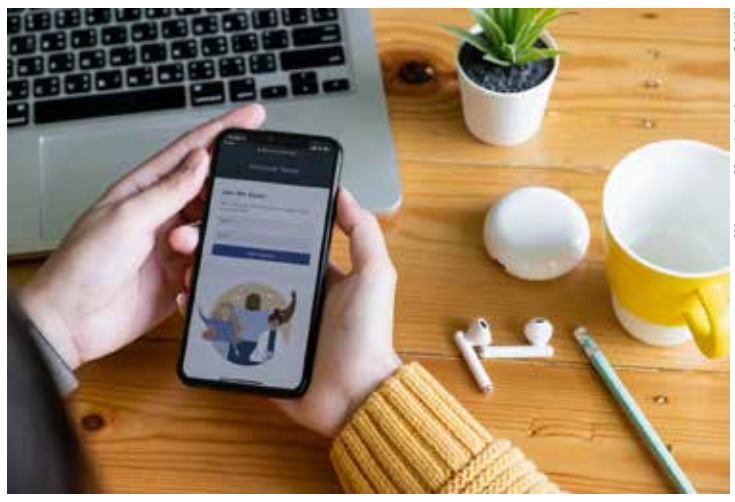
Se não fizermos isso, provavelmente continuaremos a vivenciar esse amálgama de degradação econômica, insegurança jurídica e falta de credibilidade da Corte perante a opinião pública. Tudo isso ocorre quando a democracia no Brasil passa a ser apenas uma palavra, e não aquilo que os constituintes desejaram: o povo como soberano, os poderes harmônicos e independentes e a garantia de que o órgão máximo do Direito no país seja integrado por juristas de indiscutível e superior capacidade técnica.

(*) Professor emérito das universidades Mackenzie, Unip, Unifieo, UniFMU, do Ciee/O Estado de S. Paulo, das Escolas de Comando e Estado-Maior do Exército (Eceme), Superior de Guerra (ESG) e da Magistratura do Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF-1).

Apagão da Microsoft acende alerta sobre a dependência tecnológica do Brasil

A recente instabilidade global nos serviços da Microsoft, que deixou ferramentas como Outlook, Teams e Microsoft 365 indisponíveis por mais de 12 horas, trouxe à tona uma vulnerabilidade que merece mais atenção no Brasil: nossa dependência de infraestruturas tecnológicas concentradas em empresas estrangeiras

Alexandre Pierro (*)



Worawee Meepian's Images_CANVA

Mais do que uma questão de eficiência, estamos diante de um tema de segurança nacional, levando em consideração o quanto esse impacto demonstrou como falhas fora do nosso território podem comprometer, diretamente, a continuidade das operações nacionais.

Um dos maiores problemas por trás deste tema é a visão, ainda predominante, de que a inovação é um instrumento de competitividade, produtividade e criação de novos negócios. Esses fatores são importantes, mas insuficientes diante de um cenário em que, praticamente, todos os setores da economia dependem de sistemas, plataformas, serviços de nuvem e tecnologias desenvolvidos e controlados por um número restrito de empresas globais. Quando não temos alternativas ou capacidade própria para sustentar essas operações, ficamos vulneráveis a decisões, falhas e até conflitos que acontecem muito além das nossas fronteiras.

Precisamos, urgentemente, mudar a forma como o país encara o desenvolvimento tecnológico. Somos a 10ª maior economia do mundo, com um mercado consumidor expressivo, mas ainda importamos grande parte das soluções que utilizamos, enquanto deixamos de aproveitar o potencial de conhecimento produzido dentro de nossas próprias universidades e centros de pesquisa. Não se trata de abandonar tecnologias internacionais, mas de construir autonomia para escolher, desenvolver, adaptar e manter soluções estratégicas, sem depender, exclusivamente, de fornecedores externos.

Essa jornada de transformação exige, antes de tudo, uma atuação mais efetiva do poder público. É necessário ampliar o acesso aos mecanismos de incentivo à pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), simplificar processos burocráticos e fomentar políticas fiscais e de fomento que alcancem um número maior de organizações. A Lei do Bem, por exemplo, é um importante instrumento de estímulo à inovação, mas seus benefícios ainda estão restritos a empresas que atendem a requisitos específicos, como a tributação pelo regime de Lucro Real.

Segundo o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), apenas 4.252 das 230,2 mil empresas brasileiras aptas a utilizar a Lei do Bem recorreram ao incentivo fiscal em 2024, o equivalente a 1,8% do total de companhias elegíveis. É fundamental discutir como ampliar esse alcance e fazer com que o investimento em tecnologia nacional deixe de ser uma possibilidade restrita a uma parcela do mercado.

A maior conexão entre empresas e universidades é outro ponto importante nesse sentido. O Brasil tem capacidade científica, pesquisadores qualificados e iniciativas que poderiam se transformar em soluções concretas para desafios da indústria e de outros setores, mas ainda existe uma distância significativa entre a produção acadêmica e as necessidades do mercado.

Não à toa, estamos na 90ª posição entre 132 economias no indicador de colaboração em pesquisa e desenvolvimento entre universidades e indústria, no Índice Global de Inovação de 2026, da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (WIPO) - um sinal nítido de que precisamos fortalecer essa aproximação. Até porque, há muitas experiências internacionais que mostram o valor desse movimento: a China, como exemplo, tem avançado na integração entre pesquisa, universidades e setor produtivo, enquanto o Vale do Silício se consolidou a partir de um ecossistema que aproxima instituições acadêmicas, empresas, investidores e empreendedores.

O Brasil precisa construir uma dinâmica semelhante, criando condições para que o conhecimento desenvolvido aqui encontre caminhos para chegar ao mercado e atender às necessidades reais da sociedade. Mas, essa responsabilidade não pode ficar apenas com o governo, uma vez que as próprias organizações também precisam incorporar mecanismos de segurança no planejamento estratégico inovador, compreendendo que investir em desenvolvimento, diversificação de fornecedores e infraestrutura própria ou nacional não é apenas uma forma de ganhar eficiência, mas também uma estratégia de continuidade operacional, redução de vulnerabilidades e sobrevivência em um ambiente cada vez mais digitalizado.

O episódio da Microsoft deve servir como um alerta para essa mudança de mentalidade. Não podemos esperar que uma nova falha, um ataque cibernético ou uma crise internacional exponha novamente nossa fragilidade para só então discutir alternativas. Precisamos transformar nosso potencial científico em capacidade produtiva, aproximar o governo, universidades e empresas e tratar a autonomia tecnológica como prioridade estratégica.

Afinal, se uma falha em uma infraestrutura localizada fora do país é capaz de interromper operações dentro das nossas fronteiras, até quando aceitaremos que nossa segurança e nosso futuro digital dependam, quase exclusivamente, da tecnologia que outros países desenvolvem e fornecem?

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

Colaboração entre empresas exige mais do que interesses comuns: exige governança para ampliar a competitividade

Compartilhamento de conhecimento, tecnologia e recursos pode ajudar negócios de diferentes portes a reduzir custos, inovar e ampliar oportunidades de mercado, destaca especialista da TrendsInnovation.

Em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, a colaboração entre empresas pode ser um diferencial estratégico para impulsionar negócios, estimular a inovação e fortalecer a governança. A união de organizações independentes, inclusive concorrentes, permite compartilhar conhecimentos, tecnologias e experiências, ampliar o poder de negociação e criar oportunidades de crescimento.

Um exemplo são as redes de pequenos e médios distribuidores e varejistas que se organizam para realizar compras em maior escala, desenvolver marcas próprias e compartilhar soluções de gestão e tecnologia. A iniciativa pode reduzir custos, fortalecer a atuação no mercado e gerar resultados que dificilmente seriam alcançados individualmente.

Para Sheila Blanco, executiva, advisor, especialista em Estratégia, Governança, Transformação e Inovação em Modelo de Negócio e associada da Associação TrendsInnovation, a colaboração também favorece a inteligência coletiva e amplia a capacidade de adaptação das organizações. "Nenhuma empresa precisa ter todas as respostas. Quando diferentes experiências e competências são compartilhadas, surgem novas possibilidades de inovação e soluções mais eficientes", avalia.

"Em minha experiência na construção e sustentação de modelos de negócios colaborativos, tenho observado que o maior desafio não é reunir empresas em torno de interesses comuns, mas construir confiança, alinhar estratégias e estabelecer uma governança capaz de conciliar interesses individuais e gerar resultados coletivos", afirma Sheila Blanco.

A especialista ressalta ainda que, a construção de redes colaborativas exige transparência e critérios claros para o compartilhamento de informações relevantes. "Colaborar não significa abrir mão da autonomia ou deixar de competir. Significa identificar oportunidades em que a atuação conjunta pode gerar benefícios para todos os envolvidos".

Nesse contexto, a governança tem papel fundamental, com a definição de responsabilidades, critérios de decisão, mecanismos para administrar conflitos e indicadores de desempenho. Essas práticas ajudam a alinhar interesses e garantir que a parceria produza resultados duradouros.

A reflexão está alinhada ao relatório What's Next – Direção 2035, da Inova Consulting, que aponta a colaboração como um comportamento relevante para os negócios contemporâneos.

BANCO BMG S.A.

Companhia Aberta - CNPJ/MF 61.186.680/0001-74 - NIRE 3.530.046.248-3

EDITAL DE CONVOCAÇÃO PARA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

Ficam convocados os senhores Acionistas do Banco Bmg S.A. ("Companhia") para se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária ("Assembleia"), a realizar-se no dia 07 de dezembro de 2026, às 9:30 horas, na sede da Companhia, localizada na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, 9º andar, sala 94, bloco 04, 10º andar, sala 101, parte, bloco 01, sala 102, parte, bloco 02, sala 103, bloco 03 e sala 104, bloco 04 e 14º andar, sala 141, bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, CEP 04543-000, Bairro Vila Nova Conceição, Município de São Paulo, Estado de São Paulo, para deliberarem sobre: **(i)** a reforma do Plano de Outorga de Ações, a fim de excluir os conceitos de *good leaver* e *bad leaver,* atualizar as regras de desligamento dos participantes e atualizar as referências regulatórias aplicáveis; **(ii)** a reforma do Plano de Outorga de Ações Restritas, a fim de atualizar as regras de elegibilidade, incluir critérios para determinação do montante-alvo de Ações Restritas e aplicação de deflatores, bem como alterar as disposições relativas ao desligamento dos Beneficiários nas hipóteses de falecimento ou invalidez permanente; **(iii)** a reforma do Plano de Investimento em Ações (*Matching*), a fim de permitir a utilização de ações provenientes de outros planos ou programas de incentivo da Companhia ainda sujeitas a períodos de aquisição de direitos (*vesting*), estabelecer as condições para seu cômputo e atualizar as regras de desligamento dos beneficiários por falecimento ou invalidez permanente. **Informações Gerais: 1.** O Manual para Participação na Assembleia ("Manual"), contendo a proposta da Administração e orientações detalhadas para participação na Assembleia, bem como todos os documentos pertinentes às matérias a serem deliberadas na Assembleia, encontram-se à disposição dos Acionistas, a partir desta data, na sede social da Companhia, no seu website de relações com investidores (www.bancobmg.com.br/ri), bem como nos websites da Comissão de Valores Mobiliários (www.cvm.gov.br) e da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (www.b3.com.br). **2.** A participação do Acionista poderá ser pessoal ou por procurador devidamente constituído, sendo que as orientações detalhadas acerca da documentação exigida constam do Manual. Sem prejuízo das informações detalhadas no Manual, a Companhia destaca as seguintes informações acerca das formas de participação na Assembleia: • **Participação Pessoal**: o Acionista deverá comparecer à Assembleia munido de documentos que comprovem **(i)** a titularidade das ações pelo acionista e **(ii)** no caso de **(a)** pessoa física, a sua identidade e **(b)** no caso de pessoa jurídica e/ou fundos, a sua devida representação, apresentando os documentos societários que investem o seu representante de poderes bastantes, bem como o documento de identidade do representante, sendo certo que, para fins de apresentação dos documentos neste item, deverão ser observadas pelo Acionista todas as formalidades indicadas no Manual. • **Participação por Procurador**: as procurações devem conter firma reconhecida ou serem assinadas digitalmente com certificação nos padrões disponibilizados pela Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira ICP-Brasil, observado o disposto no artigo 126 da Lei nº 6.404/76 e no Manual. O procurador do Acionista deverá comparecer à Assembleia munido da procuração e demais documentos indicados no Manual, além de documento que comprove a sua identidade. **3.** Para uma melhor organização da Assembleia, a Companhia solicita que, se possível, os documentos indicados no item 2 acima sejam entregues à Companhia até 30 de novembro de 2026 (inclusive), nos termos descritos no Manual. **4.** Alternativamente, os Acionistas poderão votar na Assembleia mediante o envio, a partir desta data, do boletim de voto a distância, conforme disponibilizado nos websites da Comissão de Valores Mobiliários (www.cvm.gov.br) e da Companhia (www.bancobmg.com.br/ri): (i) devidamente preenchido, diretamente para a Companhia, por correio eletrônico, através do e-mail ri@bancobmg.com.br; (ii) por transmissão de instruções de preenchimento do boletim de voto para (a) seus custodiantes, caso as ações estejam depositadas em depositário central (B3); (b) para a instituição financeira contratada pela Companhia para a prestação dos serviços de escrituração de valores mobiliários, caso as ações não estejam depositadas em depositário central (B3); ou (c) para o depositário central no qual as ações estejam depositadas (B3). Em qualquer dos casos acima, o prazo para envio do boletim de voto ou das instruções de voto, conforme o caso, é de até 4 (quatro) dias antes da data da Assembleia, ou seja, até 03 de dezembro de 2026 (inclusive). **5.** Em atenção ao artigo 5º da Resolução CVM nº 81/22, a Companhia entende que a realização da Assembleia de forma presencial permite melhor interação entre os acionistas e é consistente com o histórico de realizações de assembleias da Companhia. São Paulo, 16 de novembro de 2026. **OLGA STANKEVICIUS COLPO** - Presidente do Conselho de Administração da Companhia

BANCO BMG S.A.

Companhia Aberta - CNPJ/MF 61.186.680/0001-74 - NIRE 3.530.046.248-3

EDITAL DE CONVOCAÇÃO PARA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

Ficam convocados os senhores Acionistas do Banco Bmg S.A. ("Companhia") para se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária ("Assembleia"), a realizar-se no dia 07 de dezembro de 2026, às 9 horas, na sede da Companhia, localizada na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, 9º andar, sala 94, bloco 04, 10º andar, sala 101, parte, bloco 01, sala 102, parte, bloco 02, sala 103, bloco 03 e sala 104, bloco 04 e 14º andar, sala 141, bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, CEP 04543-000, Bairro Vila Nova Conceição, Município de São Paulo, Estado de São Paulo, para deliberarem sobre: **(i)** a reforma do artigo 5º, *caput*, do Estatuto Social da Companhia, a fim de refletir o aumento do capital social realizado dentro do limite do capital autorizado, conforme aprovado e homologado nas Reuniões do Conselho de Administração realizadas em 21 de janeiro de 2026 e 19 de março de 2026; **(ii)** a reforma do artigo 6º, *caput*, do Estatuto Social da Companhia, a fim de alterar o critério de apuração do limite do capital autorizado, que passará a corresponder ao número máximo total de ações representativas do capital social da Companhia, incluindo as ações já emitidas e aquelas que vierem a ser emitidas, e estabelecer referido limite em 850.000.000 (oitocentos e cinquenta milhões) de ações; e **(iii)** a consolidação do Estatuto Social da Companhia, caso aprovadas as reformas mencionadas anteriormente. **Informações Gerais: 1.** O Manual para Participação na Assembleia ("Manual"), contendo a proposta da Administração e orientações detalhadas para participação na Assembleia, bem como todos os documentos pertinentes às matérias a serem deliberadas na Assembleia, encontram-se à disposição dos Acionistas, a partir desta data, na sede social da Companhia, no seu website de relações com investidores (www.bancobmg.com.br/ri), bem como nos websites da Comissão de Valores Mobiliários (www.cvm.gov.br) e da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (www.b3.com.br). **2.** A participação do Acionista poderá ser pessoal ou por procurador devidamente constituído, sendo que as orientações detalhadas acerca da documentação exigida constam do Manual. Sem prejuízo das informações detalhadas no Manual, a Companhia destaca as seguintes informações acerca das formas de participação na Assembleia: • **Participação Pessoal**: o Acionista deverá comparecer à Assembleia munido de documentos que comprovem **(i)** a titularidade das ações pelo acionista e **(ii)** no caso de **(a)** pessoa física, a sua identidade e **(b)** no caso de pessoa jurídica e/ou fundos, a sua devida representação, apresentando os documentos societários que investem o seu representante de poderes bastantes, bem como o documento de identidade do representante, sendo certo que, para fins de apresentação dos documentos neste item, deverão ser observadas pelo Acionista todas as formalidades indicadas no Manual. • **Participação por Procurador**: as procurações devem conter firma reconhecida ou serem assinadas digitalmente com certificação nos padrões disponibilizados pela Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira ICP-Brasil, observado o disposto no artigo 126 da Lei nº 6.404/76 e no Manual. O procurador do Acionista deverá comparecer à Assembleia munido da procuração e demais documentos indicados no Manual, além de documento que comprove a sua identidade. **3.** Para uma melhor organização da Assembleia, a Companhia solicita que, se possível, os documentos indicados no item 2 acima sejam entregues à Companhia até 30 de novembro de 2026 (inclusive), nos termos descritos no Manual. **4.** Alternativamente, os Acionistas poderão votar na Assembleia mediante o envio, a partir desta data, do boletim de voto a distância, conforme disponibilizado nos websites da Comissão de Valores Mobiliários (www.cvm.gov.br) e da Companhia (www.bancobmg.com.br/ri): (i) devidamente preenchido, diretamente para a Companhia, por correio eletrônico, através do e-mail ri@bancobmg.com.br; (ii) por transmissão de instruções de preenchimento do boletim de voto para (a) seus custodiantes, caso as ações estejam depositadas em depositário central (B3); (b) para a instituição financeira contratada pela Companhia para a prestação dos serviços de escrituração de valores mobiliários, caso as ações não estejam depositadas em depositário central (B3); ou (c) para o depositário central no qual as ações estejam depositadas (B3). Em qualquer dos casos acima, o prazo para envio do boletim de voto ou das instruções de voto, conforme o caso, é de até 4 (quatro) dias antes da data da Assembleia, ou seja, até 03 de dezembro de 2026 (inclusive). **5.** Em atenção ao artigo 5º da Resolução CVM nº 81/22, a Companhia entende que a realização da Assembleia de forma presencial permite melhor interação entre os acionistas e é consistente com o histórico de realizações de assembleias da Companhia.

São Paulo, 16 de novembro de 2026.

OLGA STANKEVICIUS COLPO - Presidente do Conselho de Administração da Companhia

THOPEN SOLUÇÕES S.A.

CNPJ/MF nº 41.947.387/0001-75

CONVOCAÇÃO - ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

Prezados(as) Acionistas, Nos termos do artigo 123 da Lei nº 6.404/76, do artigo 9º, § 1º, do Estatuto Social da Thopen Soluções S.A. ("Companhia") e da Cláusula 3.2 do Acordo de Acionistas da Companhia, e em atendimento ao pedido formulado em 9 de novembro de 2026 por RZK Energia Fundo de Investimento em Participações Infraestrutura e NM RZK Energia Fundo de Investimento em Participações em Infraestrutura ("Acionistas Originais"), CONVOCO os acionistas da Companhia para a Assembleia Geral Extraordinária, a ser realizada conforme informações abaixo: **Data:** 25 de novembro de 2026. **Horário:** 15:00, horário de Brasília. **Local / Formato:** A Assembleia será realizada de forma híbrida, na sede social da Companhia, à Avenida Rebouças, 2.728 – 14º andar, sala 02, Pinheiros, CEP 05402-500, São Paulo, e por meio digital, nos termos do artigo 124, § 2º-A, da Lei nº 6.404/76, do artigo 9º, § 2º, do Estatuto Social da Companhia e da Cláusula 3.4 do Acordo de Acionistas da Companhia. Convocado por: Scott George Mackin, Presidente do Conselho de Administração. Convocação enviada pelo Gerente Jurídico, Pedro Pio Borges Ferraz Barbosa, a pedido do Presidente do Conselho de Administração. **Ordem do Dia:** 1. Eleição do Sr. Osvaldo Roberto Nieto, por indicação de RZK Tech Energia Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia Responsabilidade Limitada e NM Tech Energia Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia Responsabilidade Limitada ("Acionistas Originais"), para o cargo de membro do Conselho de Administração, em razão da renúncia do Sr. Rodrigo Geraldi Arruy, para completar o mandato unificado com término em 20 de março de 2027, nos termos das Cláusulas 4.5.1, item (iii), 4.6 e 4.11.3 do Acordo de Acionistas da Companhia; 2. Deliberar sobre a fixação do número de membros do Conselho de Administração da Companhia em 7 (sete) membros e a eleição de 1 (um) membro adicional, por indicação da acionista Pontal 2 Geração de Energia e Participações S.A., para completar o mandato unificado em curso, com término em 20 de março de 2027, nos termos das Cláusulas 4.5, 4.5.1 e 4.5.2 do Acordo de Acionistas da Companhia; 3. Deliberar sobre o pedido formulado pelas Acionistas Originais, por meio da notificação de 9 de novembro de 2026, de destituição, por Justa Causa, de membros do Conselho de Administração da Companhia, com fundamento nas alegações constantes das notificações encaminhadas pelos fundos geridos pela Kinea Investimentos Ltda. em 14 de outubro de 2026 e da comunicação do Conselheiro Luiz Fernando Marchesi Serrano de 5 de novembro de 2026, bem como, caso aprovada a destituição, sobre a eleição dos respectivos substitutos para completar o mandato em curso; 4. Deliberar sobre o pedido de instalação do Conselho Fiscal, observados os requisitos legais aplicáveis, nos termos do artigo 161, §§ 2º e 3º, da Lei nº 6.404/76, dos artigos 19 e 20 do Estatuto Social da Companhia e da Cláusula 4.18 do Acordo de Acionistas da Companhia, com 3 (três) membros efetivos e respectivos suplentes, e sobre a eleição de seus membros, assegurada aos acionistas minoritários a eleição, em votação em separado, de 1 (um) membro efetivo e respectivo suplente (artigo 161, § 4º, alínea "a", da Lei nº 6.404/76), tendo as Acionistas Originais indicado o Sr. Ricardo Augusto de Pádua Fleury; e sobre a fixação da remuneração dos membros do Conselho Fiscal (artigo 162, § 3º, da Lei nº 6.404/76); 5. Deliberar sobre o pedido formulado pelas Acionistas Originais, por meio da notificação de 9 de novembro de 2026, de a propositura, pela Companhia, de ação de responsabilidade civil contra administradores e ex-administradores, nos termos do artigo 159 da Lei nº 6.404/76; 6. Examinar as notificações encaminhadas pelos fundos geridos pela Kinea Investimentos Ltda. em 14 de outubro de 2026 e deliberar sobre o pedido das Acionistas Originais, formulado na notificação de 9 de novembro de 2026, relativo à adoção de providências pela administração da Companhia em relação às matérias nelas suscitadas; e 7. Deliberar sobre o pedido formulado pelas Acionistas Originais, por meio da notificação de 9 de novembro de 2026, de revisão de atos praticados pela Diretoria da Companhia desde 20 de março de 2025 que , segundo alegado pelas Acionistas Originais, dependeriam de aprovação societária nos termos das Cláusulas 3.7 e 4.13 do Acordo de Acionistas da Companhia. Observações: 1. Nos termos do artigo 10 do Estatuto Social da Companhia e da Cláusula 3.3 do Acordo de Acionistas da Companhia, a instalação da Assembleia em primeira convocação requer a presença de acionistas representando a totalidade do capital social votante e, em segunda convocação, a Assembleia se instala com qualquer número. 2. Nos termos do artigo 9º, § 3º, do Estatuto Social da Companhia, não serão deliberadas matérias que não tenham sido expressamente incluídas nesta Ordem do Dia, exceto se todos os acionistas estiverem presentes e expressamente concordarem em deliberar sobre a matéria. 3. Os acionistas poderão ser representados na Assembleia por procurador constituído há menos de 1 (um) ano, que seja acionista, administrador da Companhia ou advogado, nos termos do artigo 126, § 1º, da Lei nº 6.404/76. 4. Os documentos relacionados à Ordem do Dia, inclusive o pedido de convocação formulado pelas Acionistas Originais e os documentos que o acompanham, encontram-se à disposição dos acionistas na sede social da Companhia. Permaneço à disposição para eventuais esclarecimentos. Londres, 16 de novembro de 2026. **Scott George Mackin -** Presidente do Conselho de Administração.

THOPEN ENERGIA S.A.

CNPJ/MF nº 28.133.664/0001-48

CONVOCAÇÃO - ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

Prezados(as) Acionistas, Nos termos do artigo 123 da Lei nº 6.404/76, do artigo 9º, § 1º, do Estatuto Social da Thopen Energia S.A. ("Companhia") e da Cláusula 3.2 do Acordo de Acionistas da Companhia, e em atendimento ao pedido formulado em 9 de novembro de 2026 por RZK Energia Fundo de Investimento em Participações Infraestrutura e NM RZK Energia Fundo de Investimento em Participações em Infraestrutura ("Acionistas Originais"), CONVOCO os acionistas da Companhia para a Assembleia Geral Extraordinária, a ser realizada conforme informações abaixo: **Data:** 25 de novembro de 2026. **Horário:** 14:00, horário de Brasília. **Local / Formato:** A Assembleia será realizada de forma híbrida, na sede social da Companhia, à Avenida Rebouças, 2.728 – 14º andar, Pinheiros, CEP 05402-500, São Paulo, e por meio digital, nos termos do artigo 124, § 2º-A, da Lei nº 6.404/76, do artigo 9º, § 2º, do Estatuto Social da Companhia e da Cláusula 3.4 do Acordo de Acionistas da Companhia. Convocado por: Scott George Mackin, Presidente do Conselho de Administração. Convocação enviada pelo Gerente Jurídico, Pedro Pio Borges Ferraz Barbosa, a pedido do Presidente do Conselho de Administração. **Ordem do Dia:** 1. Eleição do Sr. Osvaldo Roberto Nieto, por indicação dos Acionistas Originais para o cargo de membro do Conselho de Administração, em razão da renúncia do Sr. Rodrigo Geraldi Arruy, para completar o mandato unificado com término em 20 de março de 2027, nos termos das Cláusulas 4.5.1, item (iii), 4.6 e 4.11.3 do Acordo de Acionistas da Companhia; 2. Deliberar sobre a fixação do número de membros do Conselho de Administração da Companhia em 7 (sete) membros e a eleição de 1 (um) membro adicional, por indicação da acionista Pontal 2 Geração de Energia e Participações S.A., para completar o mandato unificado em curso, com término em 20 de março de 2027, nos termos das Cláusulas 4.5, 4.5.1 e 4.5.2 do Acordo de Acionistas da Companhia 3. Deliberar sobre o pedido formulado pelas Acionistas Originais, por meio da notificação de 9 de novembro de 2026, de destituição, por Justa Causa, de membros do Conselho de Administração da Companhia, com fundamento nas alegações constantes das notificações encaminhadas pelos fundos geridos pela Kinea Investimentos Ltda. em 14 de outubro de 2026 e da comunicação do Conselheiro Luiz Fernando Marchesi Serrano de 5 de novembro de 2026, bem como, caso aprovada a destituição, sobre a eleição dos respectivos substitutos para completar o mandato em curso; 4. Deliberar sobre o pedido de instalação do Conselho Fiscal formulado pelos Acionistas Originais, observados os requisitos legais aplicáveis, nos termos do artigo 161, §§ 2º e 3º, da Lei nº 6.404/76, dos artigos 19 e 20 do Estatuto Social da Companhia e da Cláusula 4.18 do Acordo de Acionistas da Companhia, com 3 (três) membros efetivos e respectivos suplentes, e sobre a eleição de seus membros, assegurada aos acionistas minoritários a eleição, em votação em separado, de 1 (um) membro efetivo e respectivo suplente (artigo 161, § 4º, alínea "a", da Lei nº 6.404/76), tendo as Acionistas Originais indicado o Sr. Ricardo Augusto de Pádua Fleury; e sobre a fixação da remuneração dos membros do Conselho Fiscal (artigo 162, § 3º, da Lei nº 6.404/76); 5. Deliberar sobre o pedido formulado pelas Acionistas Originais, por meio da notificação de 9 de novembro de 2026, de propositura, pela Companhia, de ação de responsabilidade civil contra administradores e ex-administradores, nos termos do artigo 159 da Lei nº 6.404/76; 6. Examinar as notificações encaminhadas pelos fundos geridos pela Kinea Investimentos Ltda. em 14 de outubro de 2026 e deliberar sobre o pedido das Acionistas Originais, formulado na notificação de 9 de novembro de 2026, relativo à adoção de providências pela administração da Companhia em relação às matérias nelas suscitadas; e 7. Deliberar sobre o pedido formulado pelas Acionistas Originais, por meio da notificação de 9 de novembro de 2026, de revisão de atos praticados pela Diretoria da Companhia desde 20 de março de 2025, que, segundo alegado pelas Acionistas Originais, dependeriam de aprovação societária nos termos das Cláusulas 3.7 e 4.13 do Acordo de Acionistas da Companhia. Observações: 1. Nos termos do artigo 10 do Estatuto Social da Companhia e da Cláusula 3.3 do Acordo de Acionistas da Companhia, a instalação da Assembleia em primeira convocação requer a presença de acionistas representando a totalidade do capital social votante e, em segunda convocação, a Assembleia se instala com qualquer número. 2. Nos termos do artigo 9º, § 3º, do Estatuto Social da Companhia, não serão deliberadas matérias que não tenham sido expressamente incluídas nesta Ordem do Dia, exceto se todos os acionistas estiverem presentes e expressamente concordarem em deliberar sobre a matéria. 3. Os acionistas poderão ser representados na Assembleia por procurador constituído há menos de 1 (um) ano, que seja acionista, administrador da Companhia ou advogado, nos termos do artigo 126, § 1º, da Lei nº 6.404/76. 4. Os documentos relacionados à Ordem do Dia, inclusive o pedido de convocação formulado pelas Acionistas Originais e os documentos que o acompanham, encontram-se à disposição dos acionistas na sede social da Companhia. Permaneço à disposição para eventuais esclarecimentos. Londres, 16 de novembro de 2026. **Scott George Mackin -** Presidente do Conselho de Administração.

Grandes Lagos Patrimonial Ltda.

CNPJ/MF nº 38.161.871/0001-60 - NIRE 35.236.265.155

Extrato da Ata de Reunião de Sócios Realizada em 11 de Novembro de 2026 ("ARS")

De acordo com a ARS, os sócios **Felipe Zarzur Alberto** ("Felipe") e **Eduardo Zarzur Alberto** ("Eduardo"), representando a totalidade do capital social da **Grandes Lagos Patrimonial Ltda.** ("Sociedade"), resolveram: (i) aprovar a redução do capital social de **R$ 9.620.084,00 para R$ 3.000.000,00**, com uma redução de **R$ 6.620.084,00**, com o consequente cancelamento de **6.620.084** quotas, com valor nominal de R$ 1,00 cada, na forma do inciso II do art. 1.082 do Código Civil, tendo em vista que atualmente o capital social é excessivo em relação ao objeto social, com a restituição aos sócios dos seguintes valores, em moeda corrente nacional: (a) **R$ 3.310.042,00** para pagamento ao sócio **Felipe**; e (b) **R$ 3.310.042,00** para pagamento ao sócio **Eduardo**; e (ii) autorizar a consequente celebração da Alteração do Contrato Social da Sociedade, bem como determinar a publicação desta ata, na forma da lei, para os devidos fins. Nos termos do artigo 1.084, §1º, do Código Civil, os credores quirografários, por título líquido anterior à data desta publicação, poderão opor-se à presente deliberação no prazo de 90 dias contados desta publicação. São Paulo, 11/11/2026. Sócios: **Felipe e Eduardo.**

Empresas & Negócios Publicidade Legal



O papel do ambiente de trabalho no bem-estar dos colaboradores

Vivian Tenuta (*)

O bem-estar no trabalho há muito tempo já não é somente uma questão restrita a benefícios ou iniciativas pontuais de qualidade de vida e cada vez mais está relacionado à forma como as pessoas se conectam, constroem relações de confiança e encontram espaço para contribuir com ideias e perspectivas diferentes. Pensar o ambiente de trabalho exige olhar tanto para a estrutura física, quanto para as experiências que as empresas proporcionam aos seus colaboradores.

O modelo híbrido trouxe novas possibilidades de organização da rotina, mas também reforçou a importância de criar oportunidades de interação entre as equipes. A flexibilidade é importante, porém o vínculo entre as pessoas não acontece de maneira automática, visto que depende de relações construídas no dia a dia, de uma comunicação aberta e de espaços em que os profissionais possam trocar experiências para além das demandas e entregas de trabalho.

Na minha experiência, o engajamento está diretamente ligado à percepção de que cada pessoa faz parte de algo maior e tem espaço para participar. Por isso, acredito que as empresas precisam olhar para a vivência dos colaboradores de forma mais ampla, considerando como a cultura organizacional se manifesta nas relações cotidianas. Não basta comunicar valores institucionais: é necessário criar situações em que eles sejam vivenciados na prática.

Com minha equipe, busco promover ações que aproximem as pessoas e incentivem a troca entre diferentes áreas, como encontros presenciais voltados à conversa sobre resultados, novidades, ideias e sugestões dos próprios colaboradores. Esses momentos ajudam a ampliar o diálogo, aproximar profissionais que nem sempre trabalham diretamente juntos e criar oportunidades para que diferentes perspectivas sejam ouvidas. Também permitem que assuntos relacionados ao bem-estar e à convivência façam parte das conversas, fortalecendo a dimensão humana das relações profissionais.

Essas iniciativas podem parecer simples, mas têm um papel importante na construção de vínculos. Quando as pessoas encontram espaço para compartilhar percepções, reconhecer experiências em comum e conhecer melhor os colegas, a colaboração tende a ganhar força. O ambiente presencial pode funcionar como um facilitador dessas conexões, desde que seja pensado para oferecer experiências relevantes, e não apenas como um local onde as atividades profissionais acontecem.

Outro ponto fundamental é compreender que o bem-estar não depende exclusivamente de ações coletivas. Ele também está relacionado à escuta individual, ao respeito às diferenças, à clareza na comunicação e à capacidade das lideranças de reconhecer as necessidades de suas equipes. Um ambiente saudável é aquele em que as pessoas conseguem se expressar com segurança, compreendem seu papel e percebem que suas contribuições são consideradas.

A área de Recursos Humanos tem uma função estratégica nesse processo, ajudando a transformar os valores da organização em práticas consistentes, o que envolve acompanhar as percepções dos colaboradores, identificar oportunidades de melhoria e trabalhar em parceria com as lideranças para que o cuidado com as pessoas não fique restrito a campanhas ou datas específicas. O engajamento se constrói na continuidade, na coerência entre discurso e prática e na qualidade das relações estabelecidas ao longo do tempo.

Também é importante reconhecer que não existe uma fórmula única para criar ambientes mais humanos. Por isso, ouvir os colaboradores e avaliar o impacto das iniciativas são etapas essenciais para que as ações façam sentido e contribuam efetivamente para a experiência de trabalho.

Empresas que valorizam as relações humanas entendem que resultados e bem-estar não precisam seguir caminhos opostos. Ao criar condições para que as pessoas se sintam respeitadas, conectadas e parte das decisões, as organizações fortalecem a colaboração e constroem ambientes mais propícios ao desenvolvimento coletivo.

(*) Diretora de RH da Corning, uma das líderes mundiais em inovação da ciência de materiais.

COPLATEX INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE TECIDOS S.A.

CNPJ/MF nº 14.533.049/0001-14 - NIRE 35300608356

SUMÁRIO DA ATA DA REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO REALIZADA EM 20 DE MAIO DE 2026

Realizada às 14:00 horas do dia 20/05/2026, de forma híbrida, na sede social, com a presença da totalidade. Ainda presentes: Victor de Jesus Gallo, Diretor Executivo; José Donizeti Soares, Diretor Financeiro; Talita Zanelato Braga do Carmo, Diretora Jurídica; Érika Renata dos Santos, Contabilidade/Fiscal, conforme lista de presença acostada em livro próprio. **Mesa:** Presidente: João Carlos Callas; Secretário: Christian Callas. **Deliberações Unânimes:** Iniciados os trabalhos, apresentaram as Demonstrações Financeiras do exercício e o Relatório dos Auditores Independentes. Após as explicações e debates, o Conselho de Administração deliberou, por unanimidade: 1. Item (i): manifestar-se favoravelmente às contas relativas ao Ano-Calendário de 2025, compreendendo o Relatório dos Auditores Independentes emitido pela Forvis Mazars Auditores Independentes em 07 de maio de 2026, as Demonstrações Financeiras do exercício, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), devidamente assinados, que acompanham o presente sumário (Anexos I e II), com ciência das ressalvas constantes do relatório de auditoria, para posterior submissão à apreciação da Assembleia Geral competente; 2. Item (ii): aprovar a proposta de distribuição de dividendos em favor dos Acionistas, no montante de R$ 6.582 mil, correspondente a 25% do lucro líquido ajustado do exercício de 2025, dos quais R$ 994 mil já foram pagos antecipadamente aos titulares de ações preferenciais, sendo o saldo de R$ 5.588 mil a pagar no último trimestre de 2026, para submissão à Assembleia Geral competente; 3. Item (iii): manifestar-se favoravelmente aos pagamentos antecipados dos dividendos fixos incidentes sobre as ações preferenciais realizados durante o Ano-Calendário de 2025; e 4. Item (iv): manifestar-se favoravelmente à autorização para pagamento antecipado dos dividendos fixos incidentes sobre as ações preferenciais durante o Ano-Calendário de 2026. 5. Item (v): aprovar a criação do Comitê de Finanças, seu Regulamento Interno e a nomeação dos seguintes membros: Lélio Diamantino Filho, (RG) nº 19.220.857-3 SSP/SP e CPF/MF nº 127.631.318-75; Victor de Jesus Gallo, RG nº 46.362.387- 3SSP/SP, CPF/MF nº 341.639.288-47; e Sergio Barcelos Dutra de Almeida, (CIN) nº 67.192.257-9 e CPF/MF nº 016.735.457-42. O Comitê fica sob a coordenação de Sergio Barcelos Dutra de Almeida, ficando aprovada a referida criação sem fixação remuneração para seus membros. 6. Ato contínuo, o Conselho de Administração convocou os Senhores Acionistas, ordinários e preferencialistas, para a Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária a realizar-se na mesma data, às 15:00 horas, no mesmo local, em primeira convocação. 7 O Conselho de Administração aprovou, por unanimidade, a versão sumária da presente Ata, a qual deverá ser assinada em formato eletrônico e levada a arquivamento na Junta Comercial do Estado de São Paulo, acompanhada das Demonstrações Financeiras, do Balanço Patrimonial e da DRE do Ano-Calendário de 2025, devidamente assinados, e do Relatório dos Auditores Independentes. As deliberações constantes da presente ata foram ratificadas pelo Presidente do Conselho de Administração, nos termos do Artigo 13, Parágrafo Quinto, do Estatuto Social. Nada mais. São Paulo, 20 de maio de 2026. **JOÃO CARLOS CALLAS -** Presidente da Mesa - Presidente do Conselho; **CHRISTIAN CALLAS -** Secretário da Mesa - Conselheiro.

A Íntegra da Ata encontra-se disponível no site: https://jornalempresasenegocios.com.br/publicidade_legal/

Jucesp nº 408.256/26-6 em 16/11/2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

Empresas & Negócios Publicidade Legal

Lifestyle Banking: por que a riqueza global dos brasileiros precisa de um novo modelo estratégico

Loizos Theofanous (*)

Uma das grandes histórias recentes de sucesso da inovação brasileira foi a capacidade de construir um sistema de transferências e investimentos domésticos altamente desenvolvido e digitalizado. Mais de 170 milhões de pessoas já utilizaram o Pix, sistema de pagamentos instantâneos do Banco Central, enquanto os investimentos financeiros de pessoas físicas atingiram o recorde de R$ 9,1 trilhões no primeiro semestre de 2026, segundo a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA). No entanto, o mesmo impulso inovador e tecnológico que trouxe praticidade aos pagamentos domésticos não se estende automaticamente à gestão de patrimônio em diferentes países.

Essa lacuna ganha relevância à medida que o capital e os negócios brasileiros se tornam cada vez mais conectados internacionalmente. O Banco Central registrou US$ 654,5 bilhões em ativos externos mantidos por residentes brasileiros em 2024, mais de três vezes os US$ 196,7 bilhões registrados em 2007. Já uma pesquisa do CFA Institute descreve como os family offices latino-americanos estão evoluindo para além da preservação patrimonial concentrada nos mercados locais, à medida que as gerações mais jovens buscam maior diversificação e oportunidades internacionais. Um estudo recente da Fundação Getulio Vargas (FGV) recomenda alocar pelo menos 16% das carteiras em ativos estrangeiros para ajudar a mitigar os efeitos das variações cambiais sobre o poder de compra.

Alta mobilidade e os desafios de lidar com múltiplos provedores

Para os brasileiros de alta renda, um desafio crescente é coordenar relacionamentos financeiros com diferentes instituições e países. Uma pesquisa do Google Brasil com pessoas que ganham pelo menos R$ 15 mil por mês constatou que os entrevistados utilizavam, em média, 8,7 instituições financeiras, em comparação com a média nacional de 4,1. Cerca de 57% possuíam contas globais, quase o dobro dos 31% registrados entre a população bancarizada em geral.

Múltiplos provedores podem oferecer acesso a diferentes produtos e mercados, mas administrar constantemente essas relações pode tornar as decisões financeiras mais complexas. A mesma pesquisa constatou que 43% dos entrevistados consideravam difícil compreender os investimentos, enquanto 58% preferiam delegar as decisões financeiras a especialistas. Para os gestores de patrimônio, isso representa uma oportunidade de combinar acesso internacional com orientações mais claras e coordenadas.

Da fragmentação ao banking de estilo de vida

As instituições financeiras brasileiras já estão respondendo às necessidades globais de seus clientes, reconhecendo a importância dos investimentos internacionais, do planejamento tributário e da orientação sucessória na disputa pelos consumidores de alta renda. No entanto, em um mercado no qual oito em cada dez pessoas utilizam aplicativos digitais para movimentar seu dinheiro, os consultores que disputam uma parcela dos R$ 6,2 trilhões em patrimônio da população de alta renda no Brasil já não podem depender apenas do reconhecimento de marcas tradicionais ou de uma digitalização superficial dos serviços. O próximo passo é fazer com que essas soluções funcionem de maneira mais integrada que cheguem além da gestão financeira propriamente dita.

Afinal, patrimônio representa muito mais do que dinheiro: representa a liberdade e o acesso que ele pode proporcionar. O Wealth Report 2024, da Knight Frank, constatou que 43% dos entrevistados latino-americanos planejavam obter um segundo passaporte ou cidadania, =a maior proporção entre todas as regiões pesquisadas. Na mesma pesquisa do Google Brasil, 91% dos entrevistados de alta renda associaram o dinheiro a mais tempo livre e liberdade de escolha. Por que, então, os serviços financeiros não podem ser estruturados em torno das aspirações e ambições internacionais dos clientes?

Essa é a essência do Lifestyle Banking, ou bancos voltados para estilo de vida. A ideia parte do princípio de que os brasileiros que constroem patrimônio estão cada vez mais conectados globalmente, são empreendedores e atuam em múltiplas jurisdições. Por isso, precisam de uma estratégia patrimonial capaz de substituir a gestão financeira fragmentada e centrada em cada país por um sistema operacional global integrado. Isso significa, por exemplo, contas multimoedas unificadas, acesso direto aos mercados de capitais globais e poder de compra sem limites preestabelecidos em uma única interface, combinando a segurança institucional de um banco com a agilidade e a capacidade de antecipação dos softwares mais inteligentes.

O Brasil estabeleceu um padrão elevado para os pagamentos digitais domésticos. O próximo desafio é oferecer um nível equivalente de clareza a pessoas cujas finanças, negócios e ambições são cada vez mais internacionais.

(*) Diretor de operações (COO) do BankPro.

Quando todo mundo concorda, talvez seja hora da liderança se preocupar

Equipes que nunca discordam podem parecer alinhadas. Mas será que todos realmente pensam da mesma forma ou simplesmente não se sentem à vontade para questionar?

Carolina Fernandes (*)

Imagine a cena: reunião de equipe, uma nova estratégia é apresentada, o líder pergunta se todos estão de acordo e, em poucos segundos, surgem os primeiros sinais de aprovação. Ninguém questiona, ninguém apresenta outra perspectiva e a reunião termina antes do previsto. Parece ótimo, certo? Nem sempre.

É claro que chegar a um consenso faz parte de qualquer trabalho em equipe. O problema começa quando concordar se torna um comportamento automático. Afinal, será que todo mundo realmente compartilha a mesma opinião ou algumas pessoas simplesmente aprenderam que é melhor ficar em silêncio?

Na minha visão, existe uma diferença enorme entre construir um ambiente colaborativo e formar uma equipe que apenas concorda com tudo. Se reunimos profissionais com experiências e formas diferentes de enxergar o mundo, por que esperaríamos que todos chegassem sempre às mesmas conclusões? São justamente essas diferenças que ajudam a identificar problemas, encontrar alternativas e tomar decisões melhores.

O Google investigou essa questão no Projeto Aristotle, uma pesquisa sobre o funcionamento de suas equipes. Entre os fatores associados à efetividade dos times, a segurança psicológica ganhou destaque. Em outras palavras, as pessoas precisam sentir que podem fazer perguntas, assumir erros e apresentar opiniões diferentes sem medo de serem constrangidas ou punidas.



2jenn_CANVA

E não estamos falando apenas de tornar o ambiente de trabalho mais agradável. Segundo a pesquisa Hopes and Fears 2025, da PwC, os profissionais que mais confiam em seus gestores diretos são 72% mais motivados, globalmente, do que aqueles que apresentam os menores níveis de confiança. Isso mostra como a relação com a liderança influencia diretamente o envolvimento das pessoas com o trabalho.

Mas existe um ponto que, para mim, merece ainda mais atenção. De nada adianta dizer que a empresa valoriza opiniões diferentes se, na primeira discordância, a reação da liderança é defensiva.

É justamente nesse contexto que entra o chamado conflito produtivo. Apesar do nome, não tem nada a ver com incentivar rivalidades ou transformar cada reunião em uma disputa. Trata-se de permitir que as pessoas questionem estratégias, apresentem alternativas e apontem inconsistências sem transformar essas diferenças em problemas pessoais.

Parece simples, mas exige maturidade. Principalmente de quem lidera. Afinal, existe uma diferença entre ter autoridade e acreditar que precisamos estar certos o tempo inteiro. Um bom líder não é aquele que tem todas as respostas, mas quem consegue reunir pessoas capazes de construir respostas melhores.

E, para isso, precisamos aprender a escutar de verdade. Não aquela escuta em que esperamos a outra pessoa terminar apenas para defender nosso ponto de vista, mas a disposição de reconhecer que alguém pode ter percebido um problema ou encontrado uma solução que sequer havíamos considerado.

É claro que nem toda sugestão precisa ser colocada em prática. Existem responsabilidades, prioridades e decisões que precisam ser tomadas. Mas há uma diferença enorme entre ouvir uma ideia e decidir não segui-la e simplesmente impedir que ela seja apresentada.

E aqui entra outro ingrediente que considero indispensável: a empatia. Entender que alguém pode enxergar uma situação de outra maneira, justamente por ter experiências e conhecimentos diferentes, é o que permite transformar a discordância em aprendizado.

Na prática, isso começa com atitudes simples: perguntar o que a equipe faria de outra forma, abrir espaço para opiniões contrárias, reconhecer argumentos melhores e não tratar questionamentos como ataques à autoridade. Afinal, diversidade de pensamento não pode ser apenas um discurso bonito na apresentação institucional de uma empresa. Ela precisa aparecer nas conversas e decisões do dia a dia.

Também é importante saber a hora de encerrar a discussão. Colaborar não significa debater indefinidamente, mas garantir que as ideias relevantes sejam consideradas antes de uma decisão e que, depois dela, todos consigam seguir na mesma direção.

No fim das contas, acredito que uma equipe forte não é aquela em que todo mundo concorda o tempo inteiro, mas aquela em que as pessoas se sentem seguras para discordar e maduras o suficiente para construir juntas.

Talvez esse seja um dos maiores exercícios de liderança: entender que mudar de opinião não nos torna menos preparados. Pelo contrário, demonstra que estamos dispostos a aprender e reconhecer o valor das pessoas que trabalham conosco.

Por isso, da próxima vez que você terminar uma reunião em que todos concordaram com tudo, vale fazer uma pergunta: será que construímos um consenso ou apenas ninguém se sentiu confortável para discordar?

(*) CEO da Cubo Comunicação.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
3º Subdistrito - Penha de França
Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil

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

O pretendente: **GABRIEL FONSECA URAKAWA,** profissão: educador físico, estado civil: solteiro, naturalidade: João Monlevade, MG, data-nascimento: 17/11/1996, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Ciro Takamiti Urakawa e de Dulcineia Soares da Fonseca. A pretendente: **INGRID PALMIERI PEREIRA,** profissão: dentista, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 12/12/1997, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Wagner Iarema Pereira e de Paula Palmieri Pereira.

A pretendente: **CAIO POMA ROSSI,** profissão: T.I., estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 16/08/1991, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Danilo Anibal Rogerio Rossi e de Rosangela Maria Poma Rossi. A pretendente: **GABRIELA CARDOSO,** profissão: publicitária, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 19/04/1997, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Zevilto Oliveira Cardoso e de Nilce da Silva Oliveira Cardoso.

O pretendente: **HUGO DE OLIVEIRA SILVA,** profissão: gerente de operações, estado civil: solteiro, naturalidade: Mauá, SP, data-nascimento: 29/09/1988, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Antonio Trindade da Silva e de Natalice Cordeiro de Oliveira Silva. A pretendente: **ANDRESSA DE AMARAL BONFAR,** profissão: assistente financeira, estado civil: solteira, naturalidade: Itariri, SP, data-nascimento: 22/04/1994, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Luiz Carlos Fernandes Bonfar e de Yara Besson de Amaral Bonfar.

A pretendente: **NATÁLIA DE JESUS SANTIAGO,** profissão: produtora cultural, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 05/04/1991, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Anazelia de Jesus Santiago. A pretendente: **THAMYRES ALVES DE ALMEIDA SANTOS,** profissão: educadora, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 22/04/1992, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Jorge Luis de Almeida Santos e de Adriana Alves de Almeida Santos.

O pretendente: **FERNANDO TENORIO RODRIGUES,** profissão: auxiliar de escritório, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 19/03/2006, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Rogerio Rodrigues e de Tereza Raquel Tenorio da Silva. A pretendente: **MILENA REGINA PEREIRA SAID,** profissão: barista, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 23/08/2001, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Leandro Monteiro Said e de Kelly Regina Cervantes Pereira.

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: **ALEX JI YOUNG LEE,** estado civil solteiro, filho de Kyo Joon Lee e de Sung Sun Won Lee, residente e domiciliado na Bela Vista, nesta capital, São Paulo - SP. A pretendente: **JÉSSICA YOO JEONG KIM,** estado civil solteira, filha de Hyun Bong Kim e de Un Shil No, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito, São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Avenida Brigadeiro Luis Antonio, nº 733, apto. 121, blc B, Bela Vista, São Paulo - SP e a pretendente é residente à Avenida Paes de Barros, nº 1667, apto. 121, blc A, neste Subdistrito Alto da Mooca, São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4° do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência do pretendente.

O pretendente: **DONIZETE FRANCO CARIDADE,** estado civil divorciado, filho de Antonio Sandoval Rodrigues Caridade e de Maria Aparecida Franco Caridade, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **CRISTIANA FONTANA PEREIRA,** estado civil divorciada, filha de João Dorval Pereira e de Cecilia Fontana Pereira, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

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

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

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

O pretendente: **ALEXANDRE SUNDO KIM,** nascido nesta Capital, Bom Retiro, SP, no dia 06/05/1982, profissão massoterapeuta, estado civil divorciado, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Kim Jong Soo e de Kyung Chin Lee Kim. A pretendente: **LUCIANA SOARES RODRIGUES,** nascida em Americana, SP, no dia 09/04/1983, profissão fisioterapeuta, estado civil divorciada, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Euclides Rodrigues e de Lia de Fátima Soares.

O pretendente: **SAMUEL LEE,** nascido na Argentina, no dia 21/02/1990, profissão comerciante, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Jin Bae Lee e de Mi Ye Yun. A pretendente: **VIVIAN DOS SANTOS HENRIQUES,** nascida nesta Capital, Vila Matilde, SP, no dia 17/04/1982, profissão gestora escolar, estado civil divorciada, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Vitor Manuel Florido Henriques e de Valdeci Inojosa dos Santos Henriques.

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

IA e o futuro do trabalho: por que o talento humano continua no centro da transformação?

A inteligência artificial já faz parte da vida cotidiana e do ambiente de trabalho em muitos contextos e, embora as preocupações sobre uma possível substituição do talento humano persistam, os dados apontam para uma transformação mais ampla

Roberto Jana (*)

kiattisaklamchan_CANVA



Durante muito tempo, pensou-se que o futuro do trabalho seria definido unicamente pelo avanço tecnológico. Hoje, sabemos que essa visão é insuficiente para compreender a magnitude das mudanças atuais.

De fato, algumas profissões vão mudar e outras competências serão solicitadas de seus profissionais. O LinkedIn estima que 70% das capacidades utilizadas na maioria dos empregos mudarão até 2030, impulsionadas, em grande parte, pela evolução da IA. Isso indica que, mais do que substituir habilidades existentes, a tecnologia redefinirá o conjunto de conhecimentos e habilidades necessários para acompanhar a transformação dos negócios.

Desta forma, o verdadeiro desafio não está na tecnologia em si, mas sim na nossa capacidade de preparar as pessoas para trabalhar e evoluir junto com ela. As organizações que adotam a IA, portanto, precisam transformar seus processos de forma responsável, envolvendo e engajando seus talentos para ter sucesso. As habilidades técnicas tradicionais continuam sendo importantes, mas já não são suficientes. Aqui, adaptabilidade, pensamento crítico, capacidade de aprender continuamente, liderança colaborativa e inteligência emocional ganham cada vez mais valor como competências diferenciadoras para enfrentar o futuro.

Nesse contexto, a principal vantagem competitiva de uma empresa estará também na capacidade de seus colaboradores de evoluir junto com ela. Isso exige uma transformação na gestão de talentos. A experiência continua sendo um ativo importante, mas passa a dividir espaço com a capacidade de aprender, desaprender e se reinventar. A disposição para adquirir novas competências e se adaptar a diferentes contextos será cada vez mais determinante. Não à toa, um estudo da Microsoft publicado no ano passado mostrou que 47% dos líderes passaram a colocar o desenvolvimento das competências da força de trabalho entre suas principais prioridades para os 12 a 18 meses seguintes, à frente de outras iniciativas relacionadas à expansão da capacidade com trabalho digital.

Sob essa perspectiva, a IA deve ser considerada uma aliada estratégica para potencializar o talento humano. Ao automatizar tarefas repetitivas e operacionais, ela libera tempo para que as pessoas se concentrem em resolver problemas complexos, inovar, tomar decisões e construir relações de confiança. A tecnologia amplia capacidades, mas o critério, a criatividade, a inovação e a proximidade são atributos profundamente humanos.

A própria forma como os profissionais utilizam a IA reforça essa complementaridade. Uma outra pesquisa da Microsoft publicada neste ano mostra que 66% dos usuários de IA afirmam que a tecnologia lhes permite dedicar mais tempo a atividades de maior valor. Ao mesmo tempo, 50% apontam o controle da qualidade dos resultados gerados pela IA como uma das habilidades humanas que ganham importância com o avanço da tecnologia, enquanto 46% destacam o pensamento crítico.

Da mesma forma, essa transformação digital deve contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e diversos. A IA pode reduzir barreiras de acesso, apoiar diferentes perfis profissionais e ampliar as possibilidades de aprendizagem personalizada. Quando utilizada de forma responsável, a tecnologia pode ajudar a democratizar o acesso ao conhecimento e criar novas oportunidades de desenvolvimento.

O futuro do trabalho não será definido apenas pelos algoritmos ou pelos avanços tecnológicos, mas pelas decisões humanas que tomamos para utilizar essas ferramentas de forma estratégica, fortalecendo o bem-estar e criando ambientes nos quais as pessoas possam desenvolver todo o seu potencial.

(*) Gerente corporativo de pessoas e comunicação da SONDA, líder em Transformação Digital.

Brasil bate recorde de acidentes de trabalho e expõe desafio de acompanhar equipes em campo

Gestão nem sempre sabe onde cada trabalhador está ou qual foi o último registro de sua movimentação.

O Brasil registrou 806.011 acidentes de trabalho e 3.644 mortes em 2025, os maiores números da série histórica, segundo estudo da Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT), do Ministério do Trabalho e Emprego. O levantamento, baseado nas Comunicações de Acidente de Trabalho (CAT) registradas no INSS e no eSocial, aponta o transporte rodoviário de carga como o segmento mais letal do país e a construção civil entre os setores de maior risco.

Boa parte dessas atividades é feita longe da sede da empresa, por equipes que se deslocam entre obras, rodovias, propriedades rurais e clientes. Nesses casos, a gestão nem sempre sabe onde cada trabalhador está ou qual foi o último registro de sua movimentação.

Para Rigoberto Costa, diretor da ztrax, empresa especializada em monitoramento indoor e outdoor de pessoas e ativos, essa falta de visibilidade atrasa a resposta quando algo sai do previsto:

"Em uma equipe externa, a primeira pergunta em uma ocorrência é sempre a mesma: onde essa pessoa estava e qual era o trajeto previsto? Se a empresa só consegue responder isso horas depois, ela perde o tempo mais importante para agir", afirma.

Registro mesmo sem sinal

Tecnologias de gestão de equipes permitem configurar cercas virtuais, que avisam quando um trabalhador sai da área prevista, e guardar o histórico de percurso. Na solução chamada de Gestão de Equipes, por exemplo, o



equipamento mantém os registros em memória durante períodos sem conexão, o que ajuda a reconstruir o deslocamento em áreas com cobertura limitada:

"Falta de sinal não pode significar falta de informação. O dado ajuda o gestor a entender o que aconteceu e a orientar o acompanhamento, mas não substitui o protocolo de segurança da empresa, dá base para que esse protocolo funcione", explica Costa.

O executivo lembra que a tecnologia precisa começar pelo planejamento: definir áreas, avisos e responsáveis antes de a equipe sair a campo:

"Monitorar não é vigiar. É garantir que, se alguém precisar de ajuda, a empresa saiba onde procurar e quem acionar. Em um ano de recorde de acidentes, essa informação pode fazer diferença", conclui o diretor.

ESPAÇO JURÍDICO



Giovanna Araujo (*)

O clique que a Meta confundiu com licença

Na próxima sexta-feira, dia 20, entrariam em vigor os novos termos comerciais da Meta no Brasil. Pela cláusula central, veículos de imprensa que não autorizassem a coleta de suas matérias, fotos e vídeos — inclusive para treinar a Meta AI — arriscavam perder acesso a Facebook, Instagram e WhatsApp. Não entram mais. No dia 3, a pedido da ANJ, da ABERT e da ANER, a 44ª Vara Cível de São Paulo suspendeu a cláusula em liminar: proibiu os robôs de coleta, vetou o uso de conteúdo jornalístico no treinamento de IA e fixou multa de R$ 1 milhão por dia, até o teto de R$ 100 milhões. Três dias depois, a Meta pausou os termos por tempo indeterminado.

A decisão não criou direito novo — e é isso que deveria tirar o sono da indústria. Ela aplicou uma lei de 1998 a uma tecnologia de 2026. O argumento de que a IA apenas "lê" o que está público é sedutor, mas treinar não é ler: é copiar a obra integralmente, armazená-la numa base de dados e explorá-la num produto comercial que passa a competir com quem a produziu. São os atos que a Lei de Direitos Autorais condiciona à autorização prévia e expressa, interpretada de forma restritiva, modalidade por modalidade: autorizar a publicação de uma reportagem na rede social é uma coisa; autorizar sua cópia para treinar um modelo é outra. E, ao contrário dos Estados Unidos (fair use, decidido caso a caso) e da União Europeia (mineração permitida salvo oposição do titular), o Brasil não tem exceção para mineração de dados. Onde não há exceção, vale a regra: aqui, o silêncio do autor significa não.

O outro recado vale para além da mídia. Termos de uso são contratos de adesão, e "aceite ou saia" não é escolha livre quando a plataforma é o canal de distribuição do qual o negócio depende — o Código Civil anula a renúncia imposta, e o juiz viu ali enriquecimento sem causa. O poder de redigir o contrato não dá a ninguém o poder de se autoconceder direitos alheios: o que vale para jornais vale para fotógrafos, músicos e professores que publicam em plataformas.

Há uma ironia. O Sul Global costuma entrar nessa conversa como rule taker, importando dos americanos até o enquadramento do debate. Desta vez, a régua mais dura do mundo já estava escrita aqui — 28 anos antes da pergunta existir. Empresas que estruturam produtos na lógica do fair use descobriram, por liminar, que a pergunta brasileira não é "esse uso é justo?", e sim "quem autorizou?".

Escrevi na semana passada que o vácuo regulatório ganhou data de validade. Em direito autoral, o vácuo nunca existiu. Por isso é um erro a pressão para retirar o capítulo autoral do PL 2.338: sem ele não surge liberdade — continua valendo a lei de 1998, mais rígida que o próprio projeto, aplicada caso a caso, juiz a juiz. Quem mais perde é a própria indústria, sem exceções claras nem preço previsível para licenciar.

A liminar é provisória e deixa perguntas abertas: o que fazer com modelos já treinados, como alcançar servidores no exterior, quanto custa a licença. Mas o recado às empresas é imediato: documente a procedência dos dados que treinam seus sistemas e não confie direitos alheios a cláusulas genéricas. A insegurança jurídica, afinal, nunca esteve na lei. Estava na aposta de que ela seria ignorada.

(*) - Sócia do Araujo Advs - advogada especializada em Governança de Inteligência Artificial

PUCPR Game Show 2026 apresenta mais de 40 novos jogos criados por estudantes

O Paraná ocupa a 6ª posição entre os estados brasileiros com maior número de estúdios de desenvolvimento de jogos, segundo dados do Mapeamento de Games PR 2025, realizado pelo Sebrae/PR. O estado conta com um ecossistema em expansão, com 49 estúdios com foco principal na criação de games e mais de 1.300 empresas ligadas ao setor. Como parte desse movimento, a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) promove o desenvolvimento do mercado por meio da formação de novos profissionais e pelo incentivo à criação de jogos autorais. É nesse contexto que a Universidade promove, nos dias 23 e 24 de novembro de 2026, mais uma edição do PUCPR Game Show.

O evento apresenta ao público os jogos desenvolvidos pelos estudantes da PUCPR ao longo do semestre, contemplando diferentes plataformas, gêneros e temáticas. A seleção reúne produções independentes que unem tecnologia, criatividade e impacto humano, como o jogo Lattail, que explora temas relacionados ao bem-estar emocional e à saúde mental; o Venari In Silver, que valoriza a cultura brasileira ao resgatar elementos da mitologia nacional; e o Fix it Mecha, que promove colaboração e inovação por meio de uma experiência interativa desenvolvida com controles físicos criados pelos estudantes. Jogos desenvolvidos para o PUCR Game Show também conquistaram reconhecimento no mercado, como o Churrasco: Tentando Cozinhar em Paz, vencedor do SBGames, o maior evento acadêmico da América Latina dedicado aos jogos e ao entretenimento digital (https://blogs.pucpr.br/jogosdigitais/pucpr-show/).



alengo_CANVA



APAGÃO DIGITAL

QUANTO CUSTA PARA UMA EMPRESA FICAR SEM SEUS SISTEMAS?

Boato sobre interrupção mundial de energia reacende discussão sobre a dependência tecnológica das empresas; levantamento internacional registrou 49 episódios reais de instabilidade na internet em três meses

O que acontece com uma empresa quando seu principal sistema deixa de funcionar? A resposta pode envolver muito mais do que algumas horas sem acesso à internet. Pedidos deixam de ser processados, equipes perdem acesso a informações, atendimentos são interrompidos e operações inteiras podem ficar comprometidas. Em negócios cada vez mais conectados, uma falha localizada pode provocar consequências em diferentes áreas da organização.

A discussão ganhou atualidade com a circulação de mensagens que anunciam um suposto apagão mundial para 17 de novembro. A previsão, amplamente compartilhada nas redes sociais, não possui comprovação técnica e já foi desmentida por veículos de comunicação. Embora o cenário anunciado seja falso, interrupções de energia, conectividade e serviços digitais são problemas reais, com impactos que vão além da infraestrutura tecnológica.

Um levantamento da Cloudflare, divulgado em outubro, identificou 49 episódios de interrupção da internet em diferentes partes do mundo entre julho e setembro de 2026. Os registros incluem falhas no fornecimento de energia, desastres naturais, problemas de infraestrutura e bloqueios determinados por governos. O relatório evidencia como a conectividade depende de diferentes estruturas e pode ser afetada por fatores que escapam ao controle direto das empresas.

Para Marcos Custódio, CEO e cofundador da Webpeak, consultoria especializada em arquitetura digital e integração de sistemas, o maior risco para os negócios nem sempre está na interrupção em si, mas na dificuldade de compreender suas consequências sobre a operação.

"Uma empresa pode ter dezenas de sistemas funcionando aparentemente bem, mas não saber exatamente o quanto eles dependem uns dos outros. Quando um deles fica indisponível, o problema pode atingir áreas que, à primeira vista, não teriam nenhuma relação com aquela falha. É nesse momento que a falta de planejamento aparece", afirma.



Divulgação

Marcos Custódio

> "Uma empresa pode ter dezenas de sistemas funcionando aparentemente bem, mas não saber exatamente o quanto eles dependem uns dos outros. Quando um deles fica indisponível, o problema pode atingir áreas que, à primeira vista, não teriam nenhuma relação com aquela falha. É nesse momento que a falta de planejamento aparece.



dotshock_CANVA

Na prática, a indisponibilidade de uma plataforma de gestão pode comprometer o faturamento, a atualização de estoques e o processamento de pedidos. Uma falha em ferramentas de relacionamento com clientes pode interromper atendimentos e dificultar o acesso ao histórico de negociações. Quando essas aplicações estão conectadas, os efeitos podem se espalhar pela operação.

Segundo Marcos, a digitalização ampliou a eficiência dos negócios, mas também tornou mais importante compreender as dependências entre processos, plataformas e fornecedores.

"Durante muito tempo, a preocupação das empresas esteve concentrada em contratar ferramentas capazes de resolver problemas específicos. Hoje, o desafio é entender como todas essas soluções funcionam juntas. Quanto maior a dependência digital, mais importante é conhecer os pontos críticos da operação e estabelecer alternativas para situações de indisponibilidade", explica.

O custo de parar

Os prejuízos provocados por uma interrupção tecnológica não se limitam ao período em que um sistema permanece fora do ar. Além de possíveis perdas de receita, as empresas podem enfrentar atrasos operacionais, retrabalho, descumprimento de prazos e impactos no relacionamento com clientes.

A dimensão dessas consequências depende do setor, do tempo de paralisação e da importância dos serviços afetados. Uma operação comercial que depende de vendas em tempo real, por exemplo, enfrenta riscos diferentes dos de uma empresa cujos processos podem ser temporariamente executados de forma manual.

Para identificar sua exposição, as organizações precisam conhecer quais atividades não podem ser interrompidas, quais sistemas sustentam essas operações e quanto tempo conseguem funcionar sem eles.

Esse diagnóstico permite estabelecer prioridades de recuperação, avaliar a necessidade de conexões alternativas, definir procedimentos de contingência e testar periodicamente a capacidade de restabelecimento dos serviços.

A existência de cópias de segurança também exige atenção. Embora os backups sejam fundamentais para a recuperação de informações, eles não garantem, isoladamente, que uma empresa consiga retomar suas atividades no prazo necessário.

Outro aspecto importante é a dependência de fornecedores externos. Mesmo organizações com infraestrutura tecnológica bem estruturada podem ser afetadas pela indisponibilidade de plataformas em nuvem, serviços de comunicação ou aplicações utilizadas por diferentes áreas.

Para Marcos, a preparação precisa acompanhar a evolução tecnológica das empresas, especialmente em um momento de expansão da automação e da inteligência artificial.

"A questão não é imaginar que todos os sistemas vão falhar ao mesmo tempo, mas reconhecer que nenhuma estrutura está completamente imune a interrupções. Empresas que conhecem suas dependências e sabem quais processos precisam recuperar primeiro têm melhores condições de reduzir os impactos de uma falha. Continuidade operacional não começa quando o sistema cai. Começa muito antes", conclui.