



Littera

MANESCO

Manesco traz Marcelo Proença para reforçar advocacia empresarial

Professor da USP e da FGV, ex-diretor global de compliance da JBS chega para ampliar nossa atuação empresarial ao conectar regulação e estruturação de negócios em soluções integradas.



Sem diálogo não existe Arena Pública

Há razões para desconfiar das relações entre público e privado: o legado patrimonialista recomenda cautela. Desvios e opacidade entre os poderes econômico e político alimentam a narrativa de que a participação privada é espúria. A força desse argumento está no apelo moral. A fraqueza, na imprecisão.

Dediquei meu mestrado a essa tensão. A pergunta não era se o privado interfere no público, mas em que condições essa participação qualifica as decisões públicas e em quais as distorce. A resposta está não na origem do interlocutor, mas na qualidade dos arranjos do diálogo.

Decisões regulatórias ou judiciais complexas embasam-se em informações econômicas, técnicas e experiências que o Estado nem sempre possui. Recusá-las empobrece a decisão. Protegem o interesse público a pluralidade de vozes e a capacidade institucional do Estado de processar contribuições com autonomia decisória.

O problema não é o diálogo, mas o momento em que a interlocução deixa de ser instrumento de qualificação e passa a ser, ela mesma, o conteúdo da decisão. Esse desafio existe, é sério, e merece ser combatido, em especial por nós, advogadas e advogados, cuja missão é representar interesses e direitos.

Há outro lado, menos discutido: quanto mais fechados e disfuncionais os canais institucionais, mais prosperam as relações informais. Servidores precisam estar presentes nas repartições para interagir com os administrados; reguladores, dialogar com concessionários; juízes, receber advogados. Somos, porém, mais de um milhão de advogados: é natural a especialização, à qual as instituições respondem, como já fazem sistemas jurídicos maduros ao limitar por critérios objetivos o acesso a cortes superiores.

A abertura de canais institucionais não é um favor à advocacia; é uma condição do Estado de Direito. O que se deve assegurar não é só a igualdade formal de acesso, mas que os critérios para representação sejam objetivos, transparentes e legítimos.

Outro tema a ser lembrado é o conceito de arena

pública. Emitir opinião em periódicos prestigiosos ou publicações setoriais é algo franqueado a poucos. Especialidade reconhecida, títulos acadêmicos, passagem por posições relevantes e, atualmente, até mesmo a quantidade de seguidores fazem a opinião de alguns mais lida ou ouvida que a de alguém menos notável ou notório.

Eventos setoriais e congressos temáticos, mesmo privados, também podem ser espaços públicos de diálogo transparente entre reguladores, regulados e interesses diversos. No setor de telecomunicações, o MWC de Barcelona; no portuário, a SMM de Hamburgo, há décadas, reúnem empresas e reguladores do mundo todo. Longe de ameaçar o interesse público, institucionalizam o diálogo.

Tudo isso compõe a esfera pública, onde comunicar não implica contaminar. O agente que se nega ao diálogo pode se pretender puro, mas, sem perceber, se torna um decisor inapto.

A Manesco acredita no diálogo. Há trinta e cinco anos ajudamos a construir a arena pública: assessoramos reguladores e regulados, estruturamos concessões e ajudamos a conceber marcos e parcerias que transformaram setores inteiros. Fazemos isso com conhecimento técnico, transparência quanto aos interesses representados e respeito à autonomia das autoridades. Não por virtude abstrata, mas porque a qualidade do Estado de Direito depende também da qualidade dessa interação.

Público e privado não são antípodas. São interdependentes.

Precisamos não de menos interação, mas de um diálogo mais transparente, com regras claras sobre limites e acesso. Negar isso é pressupor uma visão colegial de interesse público, é ceder à sociopatia institucional. O direito público nasceu para tornar o público menos estatal e mais aberto, dialógico, plural. Tornar o público, enfim, mais público.

Maís Moreno

04

Novo sócio combina excelência acadêmica e experiência corporativa

A oportunidade é única e aceitar o desafio de liderar a área de direito empresarial na Manesco Advogados foi recebida com enorme entusiasmo.

Leia a entrevista completa com o novo sócio da Manesco

02

Manesco Advogados inicia celebração de 35 anos com foco no futuro

Banca que atua na modernização do Estado brasileiro desde a redemocratização demonstra fortalecimento institucional, inovação tecnológica e ampliação de sua presença no direito empresarial.

02

Impactos da tecnologia nos contratos de infraestrutura

Daniele Feitosa analisa os impactos das novas tecnologias na execução de obras públicas, concessões e PPPs.

03

Primeira Edição do Diálogos Manesco com George Santoro e Luciana Costa

Evento inaugural debateu o futuro da infraestrutura de transportes no Brasil.



Manesco Advogados celebra 35 anos

35 ANOS

Com novo ciclo de **crescimento, inovação e fortalecimento institucional**

Em 2026, a Manesco Advogados celebra 35 anos de atuação no cenário jurídico brasileiro. Referência em direito público, infraestrutura e setores regulados, o escritório chega a este novo ciclo reafirmando sua excelência técnica, a proximidade com os clientes e a capacidade de acompanhar as transformações do mercado, das instituições e da sociedade.

Embora a data oficial seja 18 de novembro, as comemorações já iniciaram e vêm acompanhadas de movimentos estratégicos voltados ao futuro da banca. Mais do que celebrar essa trajetória, o escritório tem aproveitado o momento para fortalecer a estrutura, ampliar frentes de atuação, investir em tecnologia e consolidar uma advocacia cada vez mais conectada às novas demandas dos clientes.

Nesta etapa, Maís Moreno assumiu como CEO, reforçando uma agenda de gestão voltada à integração entre as áreas, ao desenvolvimento de lideranças e à evolução institucional. Novos sócios chegaram e a área de direito empresarial foi ampliada, com destaque para Marcelo Proença

- profissional reconhecido no Brasil e no exterior, ex-diretor global de Compliance da JBS.

As mudanças também alcançam a estrutura administrativa e operacional, com impacto direto na forma de atender os clientes. O escritório vem investindo em ferramentas jurídicas, automação, inteligência artificial e fluxos de trabalho para tornar a entrega mais ágil, segura, integrada e estratégica. Essas iniciativas contribuem para uma atuação mais eficiente, com melhor gestão de informações, maior previsibilidade, respostas mais qualificadas e apoio mais próximo às demandas de cada cliente.

Outro eixo importante deste momento é o fortalecimento das iniciativas de responsabilidade social, diversidade, relacionamento e conhecimento. A banca consolidou o Pacto Manesco, frente que reúne o Programa Incluir, Integridade e Pro Bono, e redimensionou as atividades da Universidade Manesco, ampliando espaços de formação, troca e desenvolvimento interno.

Também como parte da agenda comemorativa, o escritório lançou o Diálogos Manesco, ciclo de debates voltado a aproximar lideranças públicas, clientes, parceiros e integrantes em conversas

qualificadas sobre temas estratégicos para o país. A primeira edição contou com a presença do ministro dos Transportes, George Santoro, e da diretora de Infraestrutura, Transição Energética e Mudança Climática do BNDES, Luciana Costa, em um encontro dedicado a projetos, desafios e perspectivas para o setor de transportes e infraestrutura.

Na área de Comunicação e Marketing, o escritório passou por um processo de rebranding que traduz uma identidade mais contemporânea, dinâmica e alinhada à sua visão de futuro. Esse movimento foi complementado pela ampliação e qualificação da comunicação institucional, fortalecendo a presença junto a clientes, integrantes, parceiros, imprensa, mercado e demais públicos estratégicos.

Os 35 anos da Manesco, portanto, não representam apenas uma celebração de trajetória. Marcam um momento inovador que preserva sua essência ao passo em que segue evoluindo em governança, tecnologia, comunicação, relacionamento e responsabilidade institucional para entregar uma advocacia cada vez mais eficiente, próxima e conectada aos desafios dos clientes.



Infraestrutura digital, contratos analógicos?

Por Daniele Feitosa

A tecnologia já alterou a dinâmica dos contratos de infraestrutura. Obras públicas, concessões e PPPs passaram a conviver com modelos digitais, sensores, imagens georreferenciadas, bases integradas de dados e sistemas de inteligência artificial. O ativo permanece físico. A execução contratual, porém, tornou-se informacional.

Esse deslocamento produz consequências jurídicas imediatas. A tecnologia já não funciona apenas como instrumento auxiliar de gestão. Ela interfere na formação do contrato, na fiscalização da execução, na aferição de desempenho, na documentação de eventos relevantes e, em alguns casos, na própria lógica da decisão contratual.

Por isso, a dúvida central já não é saber se novas tecnologias devem ingressar nos contratos de infraestrutura. Elas já ingressaram. A pergunta relevante é outra: o contrato está sendo redesenhado para absorver, de modo juridicamente consistente, os efeitos dessa incorporação?

O exemplo mais evidente é o BIM (*Building Information Modelling*). Sua importância não está apenas na representação gráfica do empreendimento. Está na gestão estruturada da informação. Em tese, o BIM melhora a compatibilização, reduz inconsistências, amplia rastreabilidade e aproxima projeto, orçamento e execução. Em contratos complexos, isso

tende a reduzir assimetrias e a tornar a governança mais objetiva.

No entanto, a promessa tecnológica não substitui a disciplina contratual. Se o ajuste não define autoria do modelo, responsabilidade por atualização, interoperabilidade e hierarquia entre documentos, o litígio não desaparece. Apenas muda de lugar. Sai a controvérsia sobre plantas e memoriais e entra a controvérsia sobre versões, dados e prevalência informacional.

O mesmo raciocínio vale para os *digital twins*. O gêmeo digital amplia a lógica do modelo informacional. Busca reproduzir o comportamento do ativo em operação, com base em sensores, simulações e atualização contínua. A utilidade é evidente. Manutenção preditiva, melhor gestão de desempenho, maior rapidez decisória e acompanhamento mais fino do ciclo de vida do ativo.

Ainda assim, o uso jurídico da ferramenta exige cautela, pois nenhum modelo elimina incertezas e nenhum sistema torna desnecessária a validação técnica. Quando o contrato não disciplina a qualidade do dado, auditoria do sistema e responsabilidade por falha de alimentação ou de interpretação, a tecnologia pode criar uma aparência de exatidão incompatível com a realidade do empreendimento.

A inteligência artificial torna o cenário ainda mais sensível. Seu uso em contratos de infraestrutura é compreensivelmente sedutor. A IA pode processar grandes massas documentais, identificar padrões de risco, organizar evidências, apoiar a leitura de cronogramas e auxiliar a fiscalização. Em projetos de alta complexidade, isso representa ganho concreto de eficiência.

Todavia, eficiência não equivale a legitimidade. Sistemas de IA podem operar com opacidade, reproduzir vieses, errar por deficiência de base informacional e sugerir conclusões com aparência técnica sem adequada explicabilidade. Portanto, a IA pode apoiar decisões contratuais, mas não deve, sem filtros, substituí-las. Glosas, sanções, reequilíbrio econômico-financeiro e reconhecimento de inadimplemento continuam a exigir motivação, supervisão humana e possibilidade de contraditório técnico.

O avanço do sensoriamento remoto é outro exemplo para reflexão. Imagens de satélite, drones e ferramentas geoespaciais ampliam a capacidade de fiscalização de obras e ativos. Permitem mais cobertura, menor custo e reforço probatório sobre avanço físico, interferências, conservação e condições operacionais.

Por outro lado, há um risco claro de simplificação indevida. Imagem não é conclusão. Evidência digital não é verdade jurídica automática. Sem método, sem cadeia de custódia e sem espaço de impugnação, a fiscalização digital pode converter complexidade fática em juízo apressado.

As questões são semelhantes para blockchain e *smart contracts*. Há aplicações úteis, sem dúvidas. Rastreabilidade documental. Trilhas de auditoria. Automação de rotinas objetivas. Em alguns contextos, isso pode agregar segurança e reduzir custo transacional.

O problema surge quando se tenta extrapolar essa utilidade para o núcleo do contrato. Contratos de infraestrutura são contratos de longa duração, incompletos e expostos a variáveis regulatórias, técnicas, econômicas e operacionais. Não se deixam converter integralmente em lógica binária sem perda de nuance. Automatizar o periférico pode ser desejável.

Automatizar o essencial pode ser juridicamente desastroso.

É justamente por isso que a incorporação de novas tecnologias não diminui a importância do contrato. Ao contrário, torna sua arquitetura ainda mais decisiva.

Quanto mais digitalizada for a execução, mais o contrato precisará responder a perguntas que antes eram marginais. Quem produz o dado? Quem o valida? Quem responde por erro do sensor, do modelo ou do algoritmo? Qual é o valor jurídico da informação digital? O que prevalece em caso de divergência? Em que hipóteses a automação é admissível? Em que hipóteses deve ser limitada?

Essas perguntas já integram o núcleo da alocação de riscos. E é nesse ponto que o debate precisa avançar.

A agenda séria de inovação em infraestrutura não pode ser conduzida nem pela obsessão tecnológica, nem pela resistência abstrata à mudança. Deve ser conduzida por governança contratual. Isso exige cláusulas mais sofisticadas sobre qualidade dos dados, interoperabilidade, atualização de modelos, auditabilidade, segurança da informação, rastreabilidade de alterações e revisão humana em decisões sensíveis.

Sem esse redesenho, a digitalização não reduzirá litígios. Apenas produzirá litígios novos. Mais técnicos. Mais custosos. E, em muitos casos, mais opacos.

No fim, a questão não é saber se a infraestrutura brasileira se digitalizará. Ela já se digitaliza. A questão relevante é outra: essa transformação será usada para qualificar a governança contratual ou para encobrir, sob a retórica da inovação, novas formas de opacidade e transferência indevida de risco?

É dessa resposta que dependerá a qualidade jurídica da infraestrutura que o país pretende construir.



Transportes inauguram os Diálogos Manesco

Primeira edição do projeto debateu concessões, financiamento, integração de modais e os próximos ciclos de investimento no setor de transportes.

Em um país de dimensões continentais, a infraestrutura de transportes sempre esteve no centro do debate sobre crescimento, competitividade e atração de investimentos. O setor – marcado por contratos longos, alta intensidade de capital e efeitos diretos sobre a logística do país, tem apresentado resultados expressivos. Especialmente, em rodovias com novos aprendizados quanto às concessões, financiamento e integração entre modais.

É nesse contexto que a Manesco Advogados realizou, em São Paulo, a primeira edição do Diálogos Manesco com o Ministério dos Transportes e o BNDES. O encontro reuniu o ministro George Santoro, e a

próximos projetos. As qualidades estruturais sempre foram objetos de debates na infraestrutura. O que se percebe hoje é uma discussão mais madura e atenta às diversas possibilidades de financiamento compatíveis com os riscos assumidos pelas partes.

O setor rodoviário é o caso mais visível desse desempenho recente. Santoro afirmou que foram realizados 24 leilões e contratados R\$ 240 bilhões em Capex nos últimos anos – volume superior ao contratado pelo país em rodovias nos 35 anos anteriores. O número aponta para uma mudança de escala nas concessões do seguimento e reforça a importância de projetos voltados à expansão de capacidade, melhoria de serviço e atração de investidores. O dado não deve ser estendido automaticamente a todos os setores da infraestrutura: ele evidencia, sobretudo, a trajetória recente dos transportes e o protagonismo das rodovias.

Esse movimento também redesenha o papel do financiamento público. O BNDES, afirmou Luciana Costa, passou a atuar menos como fonte isolada de recursos e mais como organizador de estruturas capazes de mobilizar diferentes fontes de capital: mercado de capitais, bancos privados, organismos multilaterais e fundos verdes. A presença do banco ajuda a reduzir a percepção de risco e a destravar projetos que poderiam enfrentar maior resistência do mercado privado.

A integração entre modais apareceu como uma das próximas fronteiras do setor. Provocado por José Roberto Manesco, sócio fundador da banca, sobre o potencial do transporte aquaviário, da cabotagem, e de uma rede multimodal mais eficiente, Santoro antecipou que o governo trabalha em uma política pública coordenada para integrar hidrovias a outros modais. A proposta deve passar por consulta pública e envolver atuação conjunta entre ANTAQ e ANTT.

A informação toca em um dos pontos mais sensíveis da agenda logística brasileira. Rodovias, ferrovias, hidrovias, portos e cabotagem não funcionam de forma independente na economia real. Uma nova ferrovia pode alterar a demanda de uma rodovia concedida. Uma hidrovia pode mudar a lógica de escoamento de grãos. A cabotagem pode redesenhar custos em corredores inteiros. Cada alteração afeta receitas, investimentos e possíveis impactos no equilíbrio econômico-financeiro dos contratos.

O desafio, portanto, não é apenas lançar novos projetos. É construir uma arquitetura regulatória capaz de lidar com redes e com os efeitos cruzados entre diferentes modais. Isso exige contratos bem desenhados, mecanismos de reequilíbrio consistentes, coordenação entre agências e maior previsibilidade para investidores e operadores. Nessa agenda, a qualidade do desenho institucional pode ser tão relevante quanto o capital disponível.

Ferrovias e hidrovias tendem a concentrar parte

importante dessa agenda. No caso ferroviário, o país ainda convive com malhas pouco integradas e experiências anteriores marcadas por judicialização e entraves regulatórios. Nas hidrovias, o desafio regulatório pode avançar, mas o licenciamento ambiental permanece como questão central, especialmente diante da menor maturidade acumulada nesse modal.

A pauta climática também entrou no debate como elemento de estruturação dos projetos. O ministro afirmou que contratos rodoviários já preveem até 3% da receita para transição energética, adaptação climática e infraestrutura resiliente. Nas ferrovias, o percentual indicado foi de 1%, calibrado para preservar a viabilidade econômico-financeira. A tendência reforça a ligação entre financiamento, sustentabilidade e desenho contratual.

Inaugurar o Diálogos Manesco com infraestrutura de transportes condiz diretamente com a trajetória do escritório. Ao longo de 35 anos, a banca acompanhou



diretora de Infraestrutura, Transição Energética e Mudança Climática, Luciana Costa, em conversa conduzida por Maís Moreno, CEO da banca, com participação dos sócios-fundadores Floriano de Azevedo Marques Neto e Marcos Augusto Perez, professores da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo.

O debate refletiu o destaque recente do setor com atenção especial aos resultados da agenda rodoviária. Ao mesmo tempo, ferrovias, hidrovias e cabotagem começam a ganhar espaço em uma discussão mais ampla sobre integração logística. A experiência acumulada permite avaliar o que precisa ser aperfeiçoado e quais premissas devem orientar os



diferentes ciclos regulatórios, sabendo que a discussão jurídica sempre está ligada a variáveis econômicas, financeiras, ambientais e institucionais. Por isso, o Diálogos Manesco foi concebido como espaço permanente de debate sobre temas relevantes para o mercado, o setor público, investidores, empresas e instituições.

ENTREVISTA

Marcelo Proença chega como novo sócio da Manesco Advogados para liderar área de direito empresarial

Com sólida trajetória executiva e passagem pela diretoria global de compliance da JBS, advogado assume área de direito empresarial da banca e amplia integração entre regulação, governança, compliance e estruturação de atividades empresariais.



Littera: Após uma trajetória de destaque em posições executivas, incluindo a atuação como diretor global de compliance da JBS, o que o motivou a assumir a área de direito empresarial da Manesco Advogados?

Marcelo Proença: A oportunidade é única e aceitar o desafio de liderar a área de direito empresarial na Manesco Advogados foi recebida com enorme entusiasmo. O escritório é renomado há décadas e é também exemplo na prestação de serviços com responsabilidade e competência invejáveis. Amante do direito empresarial como sou, minha trajetória em posições executivas prévias será certamente aprimorada e complementada com tudo o que faremos no desenvolvimento do direito empresarial do escritório.

Littera: A sua chegada marca um movimento importante de expansão da atuação empresarial da Manesco Advogados. Como o senhor enxerga a integração entre áreas como antitruste, concorrencial, societário, mercado de capitais, compliance e reestruturação com a tradição regulatória do escritório?

Marcelo Proença: A tradição regulatória da Manesco merece e precisa da visão do direito empresarial. Questões contratuais,

direito societário, regulação do mercado de capitais e da atividade econômica em consonância com o direito concorrencial/antitruste; negócios envolvendo crises empresariais e processos de recuperação de empresas; responsabilidade e definições de programas de compliance; e cumprimento de regulação e autor-regulações setoriais são constantes e recorrentes no mundo real. Diante disso, a integração do direito empresarial com a tradição regulatória da Manesco será tranquila e exequível de forma imediata.

Littera: Em um cenário de crescente complexidade regulatória e pressão por boas práticas de governança, quais são hoje os principais desafios enfrentados pelas empresas em temas de compliance e estruturação empresarial?

Marcelo Proença: Programas de compliance, desde que muito bem conformados, definidos e baseados em profundo conhecimento do mercado específico e de sua regulação, são indispensáveis para atingir, consolidar e manter a competitividade e o sucesso da atividade econômica. Dessa forma, a construção e o aprimoramento constante de programas de integridade são objetivos que serão perseguidos no escritório, a fim de contemplar a crescente complexidade regulatória

e a necessidade de boas práticas de governança corporativa.

Littera: Além da experiência na advocacia e no ambiente corporativo, o senhor mantém uma trajetória acadêmica como professor e autor de livros sobre temas como reestruturação empresarial, mercado de capitais e concorrencial. Que debates do direito empresarial o senhor considera prioritários para os próximos anos e como a Manesco pode contribuir para esse avanço?

Há diversos debates que deverão marcar o direito empresarial nos próximos anos e décadas. O primeiro é a regulação dos ecossistemas digitais, especialmente sob a perspectiva concorrencial. Os mercados mudam em velocidade cada vez maior, o que deve gerar novidades jurisprudenciais e eventual regulamentação específica para essas estruturas, com impactos relevantes para empresas, investidores e consumidores. Outro tema importante é a evolução dos fundos de investimento no país e seus efeitos sobre as sociedades empresariais. A presença de fundos como sócios minoritários ou acionistas majoritários traz questões relacionadas à governança, ao conflito de interesses e à própria regulação societária. Também será necessário aprimorar

a compreensão sobre concorrência desleal. O dinamismo dos mercados e a criatividade dos agentes econômicos exigirão atenção e melhor aplicação das normas que diferenciam inovação legítima de práticas ilícitas. Considerando a experiência da Manesco, sua equipe, sua clientela e sua atuação perante órgãos reguladores e julgadores, acredito que o escritório terá papel relevante nesses debates e no desenvolvimento dessas matérias no país.

Littera: Quais são suas expectativas para esta nova fase na Manesco Advogados e quais diferenciais pretende trazer para os clientes e para o desenvolvimento da equipe de direito empresarial do escritório?

Marcelo Proença: As expectativas são elevadíssimas, dado o claro preenchimento pela Manesco dos requisitos para que sejam atingidas. Conhecimento profundo do direito empresarial mantendo a atividade acadêmica, experiência na advocacia e no mundo corporativo são os atributos que trago neste momento. De imediato passaremos a nos comunicar bem com os nossos clientes e nos manteremos atentos ao desenvolvimento da equipe, que terei o prazer e satisfação em liderar.

ENTREVISTA



No radar: renovação institucional no CADE e regulação de *big techs* e plataformas digitais

Lucas Barrios, novo integrante do time de direito empresarial da Manesco, analisa os atuais desafios da área concorrencial no país.

Littera: Por que a Manesco?

Lucas Barrios: Eu conhecia o escritório há muitos anos, tanto pela sua reconhecida reputação na área de direito público quanto pela atuação destacada em outras frentes, como o direito concorrencial — meu campo de especialidade. Houve, portanto, uma convergência genuína entre o perfil do escritório e minhas

áreas de interesse. Outras características da Manesco também pesaram na decisão. Destaco, sobretudo, o perfil vocacionado à interface entre o direito e a formulação de políticas públicas; a excelência técnica que orienta o trabalho das equipes; a possibilidade de atuação transversal entre diferentes áreas; e o compromisso com a responsabilidade social e uma cultura voltada à valorização

dos colaboradores, expressadas em iniciativas como o Pacto Manesco e a Universidade Manesco.

Littera: Na sua avaliação, quais os desafios da área concorrencial no Brasil para 2026?

Lucas Barrios: Um grande desafio certamente será o institucional. A

composição do CADE passará por significativa mudança em 2026: no Tribunal Administrativo, 3 dos 7 cargos já se encontram vagos (2 de conselheiros e 1 de presidente). Além disso, o mandato do superintendente-geral, responsável pela abertura e condução das investigações, encerra-se em junho de 2026. O principal desafio é garantir que essa transição ocorra mantendo

a excelência técnica, a reputação institucional e a segurança jurídica, dando continuidade ao processo de modernização da autarquia. O segundo desafio é o aumento da complexidade na análise e monitoramento de condutas anticompetitivas. O CADE é tradicionalmente forte no combate a cartéis; no entanto, nos últimos anos, ganhou também protagonismo na persecução de condutas unilaterais, especialmente com a utilização de medidas preventivas e termos de compromisso de cessação (TCCs). Há investigações e acordos importantes em curso envolvendo *big techs* e outras plataformas digitais. A

intensificação da digitalização perpassa todos os setores da economia e traz desafios crescentes à análise concorrencial e ao monitoramento dos compromissos, demandando alta sofisticação da autoridade.

Littera: Com a crescente atuação das *big techs* e plataformas digitais, como fortalecer a regulação desses mercados?

Lucas Barrios: Hoje a regulação de *big techs* e plataformas digitais se desdobra em diferentes temas complementares, a maioria em discussão no

Congresso: combate à desinformação e ao discurso de ódio; proteção da criança e do adolescente, contemplada na Lei nº 15.211/2025, o “ECA Digital”; uso de inteligência artificial; e regulação econômica das plataformas digitais. Quanto a este último tema, merece destaque o PL nº 4.675/2025 (PL da Concorrência Digital Justa), de autoria do Poder Executivo, decorrente de ampla tomada de subsídios conduzida pelo Ministério da Fazenda, e que teve regime de urgência aprovado em março de 2026. O projeto prevê a criação de uma Superintendência de Mercados Digitais no CADE, que poderá, após o contraditório

e a aprovação do Tribunal, impor obrigações e vedações a plataformas digitais de relevância sistêmica. A proposta é inspirada em experiências internacionais, especialmente na lei concorrencial alemã, que contém dispositivo semelhante desde 2021. Entendo que é importante que eventual regulação no Brasil seja equilibrada, respeite o contraditório e o devido processo legal, e venha acompanhada do necessário fortalecimento da capacidade institucional e técnica do CADE, como ocorreu em outras jurisdições, de modo a assegurar uma aplicação consistente e com segurança jurídica.



EM FOCO

Julia Duprat Ruggeri

UM LIVRO

Pequena coreografia do adeus
Aline Bei

UMA PERSONALIDADE

Rita Lee

UMA CIDADE

Mogi Guaçu

UMA CITAÇÃO

“uma mulher deve ter dinheiro e um teto
todo seu se quiser escrever ficção”
Um teto todo seu, de Virginia Woolf

UMA OBRA DE ARTE



Paisagem Sol,
2026
Sandra Cinto

UMA DECISÃO JUDICIAL

Acórdão do TJSP que manteve a concessão de uso de área pública a um clube esportivo para centro de treinamento, reconhecendo o interesse público no fomento ao esporte e afastando a existência de ilegalidade ou desproporção nas contrapartidas ao uso da área.



CEO da Manesco
foi reconhecida entre lideranças
que atuam na promoção da
inclusão e da equidade no
ambiente empresarial brasileiro

No último dia 13 de maio, o Brasil relembrou os 138 anos da assinatura da Lei Áurea, marco legal que aboliu oficialmente a escravidão no país. Mais do que uma data comemorativa, o momento reforça a necessidade de reflexão sobre desigualdade racial e os desafios ainda presentes na construção de uma sociedade mais equitativa.

Nesse contexto, a CEO da Manesco, Maís Moreno, participou do evento “Melhores Empresas e Líderes da Diversidade 2026”, promovido pela Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial — plataforma que reúne empresas comprometidas com o avanço das pautas étnico-raciais no ambiente corporativo brasileiro.

Durante o encontro, Maís foi reconhecida entre as lideranças que atuam na promoção da diversidade e

inclusão no setor empresarial.

“Ser apontada como liderança que faz diferença nessas questões é uma honra que divido com a Manesco. Afinal, é através da banca que consigo colocar em prática o que acredito ser o caminho para qualquer empresa que pensa e constrói um país mais justo. Além disso, é pelo trabalho jurídico no escritório que apoiamos contratações públicas que consideram também as dimensões de diversidade e inclusão entre seus critérios, algo impensável anos atrás”, afirmou.

A participação reforça o posicionamento da banca em iniciativas voltadas à promoção da diversidade, inclusão e fortalecimento de políticas institucionais alinhadas à equidade racial.



PACTO
MANESCO

Manesco visita o Museu da Diversidade Sexual na Estação República

Em junho, durante o Mês da Diversidade, cerca de 40 integrantes da Manesco participaram de uma visita guiada ao Museu da Diversidade Sexual, na Estação República, em São Paulo. A atividade fez parte da programação

promovida pelo Pacto Manesco, grupo de Diversidade e Inclusão do escritório. Ao longo da visita, foram apresentados aspectos da trajetória da comunidade LGBTQIAPN+, com destaque para questões relacionadas às pessoas trans,

ao uso da linguagem e à importância do respeito aos nomes e pronomes. A atividade abriu espaço para conversas sobre convivência, inclusão e relações de trabalho, aproximando o tema da rotina profissional e das

escolhas feitas no dia a dia. A visita encerrou a programação do mês e reforçou o compromisso da Manesco com a construção de um ambiente mais respeitoso, plural e atento à diversidade.

Manesco promove visita guiada à exposição “Debret em questão” no Museu do Ipiranga

A banca realizou uma visita guiada à exposição “Debret em questão: olhares contemporâneos”, que esteve em cartaz no Museu do Ipiranga, em São Paulo, em mais uma ação do Pacto Manesco. A exposição revisitou o legado do artista francês Jean-Baptiste Debret, especialmente sua obra Voyage pittoresque et historique au Brésil (Viagem pitoresca e histórica ao Brasil), sob a ótica de uma geração de artistas brasileiros contemporâneos. A mostra propôs um diálogo entre a pintura histórica de



Debret e as produções atuais, promovendo reflexão e debate sobre questões raciais da sociedade brasileira do passado e de hoje.

A visita guiada exclusiva foi realizada por Paulo César Garcez Marins, historiador, professor da Universidade de São Paulo e diretor da instituição, que proporcionou uma imersão na

curadoria da exposição. Também foi acompanhada por Mário Mazzilli, diretor da Fundação de Apoio ao Museu Paulista e André Oliveira, coordenador de Relações Institucionais e Comunicação da entidade.

Iniciativa reforça os laços institucionais do escritório com projetos culturais e educacionais, que contribuem para o fortalecimento de suas ações de responsabilidade social.



Banca reforça compromisso com a diversidade e o combate ao antissemitismo em encontro no Museu Judaico de São Paulo

Sócios da Manesco Advogados participaram de um encontro no Museu Judaico de São Paulo (MUJ), com recepção por Marília Neustein, para reforçar a importância da diversidade, do respeito e do combate ao antissemitismo e a todas as formas de intolerância religiosa. O evento promoveu visita exclusiva às exposições com curadoria do MUJ e debate sobre o livro “Antissemitismo Estrutural”, de Gustavo Binenbojm, mediado por Carlos

Ari Sundfeld e contou com a abertura de Celso Lafer e Bárbara Rosenberg. Mesmo em momentos delicados, ao incentivar discussões sobre o antissemitismo e outras manifestações de discriminação religiosa, o escritório reafirma seus valores institucionais pautados no diálogo, na pluralidade e no respeito à diversidade, na defesa dos direitos fundamentais e na promoção de uma cultura de inclusão e tolerância.



Fábio Barbalho Leite

Gestão de resíduos: obrigatoriedade da contraprestação e da geração de receitas acessórias

Já virou senso comum afirmar que lixo é riqueza. De fato, nele há potencial de reciclagem de materiais; extração de biogás e sua purificação para biometano; geração de energia via queima de gás ou queima direta de resíduos; e, ainda, a geração de CDR – combustível derivado de resíduos – para uso em fornos industriais. Resíduos vegetais – feiras, mercados públicos e podas – viram biofertilizante. E, atualmente, com a financeirização da não emissão de carbono, há valor potencial na gestão de resíduos que diminua o volume de carbono aterrado e a emissão de gás ou melhore seu perfil; troque combustível derivado de petróleo para gás em frotas; diminua, via reciclagem, a demanda por insumos novos pela indústria de embalagens, pela agricultura com uso de biofertilizantes, etc.

Mas o olhar para a realidade encontra números muito tímidos. Está longe de ótimo o nível de aproveitamento do biogás e a geração de energia a partir de resíduos. A coleta seletiva, essencial para eficientização do aproveitamento dos resíduos, é tímida. Segundo o IBGE (2023), embora nominalmente cerca de 60% dos municípios brasileiros tenham algum nível de coleta seletiva, há grande

variação por região (Sul, com 82%; Norte, com 33,5%) e ainda baixa efetividade de resultado: pesquisa do Datafolha (2024) aponta que 1 em cada 3 brasileiros com serviço de coleta reciclada não separam seus resíduos. Mesmo em São Paulo, é pouca a quantidade de resíduos separados por categoria diante da capacidade de triagem de centrais de resíduos instaladas (150 toneladas x 250 toneladas/dia).

Frustrada a coleta seletiva, perde-se riqueza pelo não aproveitamento de materiais recicláveis. No Brasil, apenas míseros 1,82% dos resíduos recicláveis são reinseridos no processo produtivo (SINASA, 2023/2024). Com a baixa seleção dos resíduos, a qualidade do que chega às centrais de triagem é ruim dada a contaminação. Mesmo os resíduos orgânicos, pela mistura com outros como pilhas, eletrônicos, resíduos de limpeza e medicamentos, contaminam-se, dificultando ou inviabilizando a eficiência na extração de biogás com biodigestores. São gás e energia que se perdem – riqueza. A ineficiência aqui também limita ou frustra o potencial de geração de créditos de carbono. Mais perda. A isso, soma-se o custo ambiental pelo aterramento de resíduos.

Do lado do Poder Público, a coleta seletiva é usualmente negligenciada pelos custos operacionais implicados. O contrato da limpeza pública e coleta de resíduos vira o principal “custo” após folha de pessoal. Lixo é custo; não é responsabilidade, nem é riqueza e assim a coleta seletiva é há décadas relegada.

O resultado é uma paralisia burra. Com toda uma gama de potencialidades de geração de valor, a indústria fica muito aquém desse potencial porque não se faz o básico: a coleta seletiva. E não se faz o básico, essencialmente, porque isso acresceria custo operacional à conta majoritariamente incumbida aos tesouros municipais. Mas, se antes já não precisava ser encargo do tesouro municipal o investimento e custeio do serviço público de saneamento (municípios sempre puderam instituir cobrança pelo uso do serviço público), desde a Lei n. 14.026/20, trazendo o art. 29, II para a Lei n. 11.445/07, há obrigação legal de instituição de cobrança para o serviço de manejo de resíduos sólidos. A não instituição da contraprestação é corretamente qualificada pela lei como renúncia fiscal (art. 35, §2º), submetendo-se à Lei de Responsabilidade Fiscal.

Viabilizada a coleta seletiva, os ganhos com os resíduos crescem em eficiência. Todas as potencialidades de receita extraordinária dos resíduos apresentam-se, retornando em favor da modicidade da taxa ou tarifa. A coleta seletiva, além de viabilizar-se financeiramente com a instituição de cobrança, oportuniza a progressiva desoneração dessa contraprestação. Daí ser mandatório para projetos estruturados no setor de resíduos a busca por suas receitas acessórias, sendo falhos projetos novos que não estudem em seu plano de negócios a exploração dessas receitas, inclusive a economia

dos créditos de carbono. Ainda que, num dado projeto concreto, a conclusão dos estudos constate a inviabilidade. O que não é aceitável é deixar o projeto de estudar a hipótese. Nas concessões em andamento, devem parceiros privado e público acordar prazos para estudo e viabilização dessas receitas acessórias e projetos associados, não cabendo a simples e ilegal inércia.

A sustentabilidade econômico-financeira é princípio vetor dos serviços de saneamento básico (Lei n. 11.445/07, arts. 2º, VII e 29, caput), logo obrigatória a instituição da cobrança. Se falta vontade política local, a solução passa pelo controle externo da Administração pelo Judiciário e pelos tribunais de contas, que devem tratar a ausência ou insuficiência da cobrança pela gestão integrada de resíduos como renúncia fiscal, dando as cabíveis consequências. Desde o ângulo da justiça fiscal, o custeio do serviço público de saneamento pelo tesouro municipal produz a inversão antirrepublicana de a geração de resíduos pelos mais abastados ser subsidiada por todos, inclusive os pobres geradores de menos resíduos. Pelo prisma da responsabilidade fiscal, é injustificável, por exemplo, a não cobrança do serviço por municípios atrasados na quitação de precatórios: o mais básico dever no cumprimento de decisões judiciais. Só por aí já se vê inexistir fundamento para renúncia fiscal pela imensa maioria dos municípios brasileiros, inclusive a cidade de São Paulo, atualmente, pagando precatórios expedidos em 2009!...

ENTREVISTA

Três décadas de Manesco: uma trajetória construída com confiança, ética e transformação no direito público



Silvia Souza relembra os marcos de sua trajetória, conta sobre as perspectivas de seu novo ciclo profissional e analisa as mudanças no direito público nesse período em que trabalhou na banca.

Littera: Ao longo de seus 30 anos na Manesco Advogados, quais momentos mais marcaram sua trajetória e de que forma essa experiência contribuiu para a sua formação profissional e pessoal?

Silvia Souza: Entrei na Manesco no início da minha trajetória profissional, e desde o primeiro dia, fiquei impactada pelo ambiente e pela cultura do escritório. Venho de uma família simples, então trabalhar no Edifício Itália já representava uma grande conquista pessoal. Ao longo desses anos, tive a oportunidade de acompanhar de perto o crescimento e a transformação do escritório, o que foi marcante na minha trajetória. Mais do que momentos pontuais, o que me formou foi a consistência dos valores vividos no dia a dia, especialmente o respeito às pessoas, a responsabilidade com os colaboradores e o cuidado genuíno com o bem-estar dos funcionários. Esse ambiente contribuiu diretamente para a minha formação profissional e pessoal. Aliado à minha resiliência e determinação, foi na Manesco que desenvolvi minha base técnica, meu senso de responsabilidade e minha visão de gestão. Penso que um dos aspectos mais marcantes foi perceber, desde cedo, que era possível construir uma trajetória sólida em um ambiente que valoriza relações de confiança e respeito, algo que, infelizmente, nem sempre é comum no mercado. Isso despertou em mim um forte senso de pertencimento e compromisso com a construção dessa história.

Littera: Durante esse período, quais mudanças ocorreram no escritório que mais chamaram a sua atenção?

Silvia Souza: O que mais me chamou a atenção foi a forma como o escritório acompanhou as transformações do mercado e o aumento da complexidade dos projetos envolvendo o poder público. Ao longo dos anos, percebi uma atuação cada vez mais estratégica e multidisciplinar, com os profissionais buscando compreender não apenas

as questões jurídicas, mas também o contexto dos negócios, os impactos econômicos e as necessidades de cada cliente.

Também houve uma evolução importante na forma de trabalhar. A integração entre diferentes áreas, o uso de novas ferramentas e a preocupação crescente com governança, transparência e eficiência passaram a fazer parte de maneira mais presente da rotina do escritório.

Littera: Neste novo ciclo, quais são suas perspectivas e desafios futuros, e de que maneira a experiência construída na Manesco Advogados seguirá mobilizando essa nova etapa profissional?

Silvia Souza: Minha principal perspectiva é ampliar minha atuação, aplicando essa experiência em diferentes contextos organizacionais para apoiar empresas, especialmente pequenos e médios negócios em fase de estruturação ou reorganização, na organização de processos, definição de rotinas e fortalecimento da gestão. Acredito que um dos meus diferenciais é justamente a vivência prática tanto na operação quanto na gestão, o que me permite ter um olhar mais integrado sobre os desafios das organizações e contribuir de forma objetiva para a tomada de decisão. Ao mesmo tempo, sigo conectada à Manesco, que continua sendo uma referência profissional importante, o que torna essa transição ainda mais natural e mantém o vínculo com um ambiente que foi essencial para a minha formação. Como desafio, vejo a adaptação a um novo formato de atuação, com maior autonomia e uma dinâmica diferente do ambiente corporativo tradicional, especialmente após uma trajetória tão marcada por relações próximas e trabalho em equipe. Levo comigo, nessa nova etapa, valores que foram fundamentais na minha construção profissional, como responsabilidade, ética, consistência e compromisso com as pessoas, e que seguem orientando a forma como pretendo atuar daqui para frente.



ENTREVISTA

Tatiana Cymbalista amplia sua atuação em sustentabilidade e transição ecológica após mais de duas décadas na Manesco

Advogada liderou no escritório projetos pioneiros como a PPP do Hospital do Subúrbio na Bahia e a PPP de escolas de Belo Horizonte. Agora, direciona sua atuação para os desafios da sustentabilidade, descarbonização e transformação ecológica.

Littera: Após mais de duas décadas de atuação na Manesco Advogados, quais foram os momentos mais marcantes da sua trajetória?

Tatiana Cymbalista: Pinçar alguns momentos mais marcantes parece arbitrário: foram tantos... De tudo o que eu fiz na Manesco, destacaria o meu papel como advogada na construção de parcerias e relações inovadoras, sólidas e de confiança entre o setor público e o privado. Para mim, as maiores contribuições profissionais — e as mais gratificantes do ponto de vista pessoal e relacional — estão associadas a projetos nos quais consegui efetivamente fazer uma ponte entre o público e o privado, e perceber que tanto interesse privado quanto interesse público foram atendidos. Essa atividade – que o escritório faz tão bem! – pressupôs ouvir, conhecer e harmonizar indústrias e regulação, perspectivas públicas e privadas, mas também atuar tecnicamente e imprimir

um impacto social capaz de transformar o ambiente jurídico e institucional. Passar da atividade de execução para a atuação de coordenação mais estratégica desses projetos foi muito marcante para mim. Duas contribuições profissionais que ainda hoje me fazem sorrir de satisfação são ter coordenado a estruturação jurídica da PPP do Hospital do Subúrbio na Bahia e da PPP de escolas de Belo Horizonte. Não apenas porque foram os primeiros projetos de PPP em seus respectivos setores, mas porque ambos representaram um salto de qualidade inquestionável que alterou a expectativa e o padrão de prestação do serviço público envolvido. Mais recentemente, destacaria também a recente sofisticação das relações público-privadas na descarbonização da economia. Tem sido ao mesmo tempo fantástico e desafiador participar da construção dos novos arranjos jurídico-institucionais necessários para a transformação ecológica, seja em matéria

de concessão florestal, resíduos sólidos, saneamento, transição energética, combustíveis, agricultura e pecuária... Nenhum desses exemplos foi uma conquista individual, mas sim uma construção coletiva, que combinou pensamento inovador, expertise técnica e genuína boa vontade. Ainda assim, sinto-me honrada por ter liderado essas realizações e acredito que elas demonstram a perfeita sinergia entre o interesse público e o privado. Esse é o tipo de trabalho que fiz cotidianamente e que continuará sendo feito na Manesco. Desde 2013 fui direcionando meus estudos e minha prática para questões de sustentabilidade e mudanças climáticas. Entendi que era imperativo levar à infraestrutura um olhar de sustentabilidade e de descarbonização. Pretendo, daqui para a frente, concentrar ainda mais a minha atuação nesse campo, inclusive junto com a Manesco. Manteremos uma parceria firme para essa intersecção entre infraestrutura, sustentabilidade e carbono.

Littera: Quais foram os principais desafios e conquistas que moldaram sua atuação profissional até hoje?

Tatiana Cymbalista: Entre os principais desafios: conciliar a profundidade e seriedade dos trabalhos com a sua intensidade e frequência. Raramente o tempo técnico coincide com a urgência do cliente ou o timing político de um projeto. Entre as principais conquistas: eu me orgulho muito de ter construído uma relação de confiança e de recorrência com clientes, parceiros e colegas, além de ter me divertido à beça nessas décadas de atuação profissional. É bom olhar para trás e ter aquele prazer do trabalho bem feito. Coloco entre as conquistas também o fato de ter conciliado essa atuação profissional com o tempo para concluir o mestrado e o doutorado em instituições como a Universidade de Paris e Harvard. Um grande privilégio!

Littera: Ao longo da sua carreira, você se destacou nas áreas de infraestrutura e sustentabilidade. Como você avalia a evolução desses setores no Brasil e o papel do escritório nesse contexto?

Cansei de ver as questões de sustentabilidade e carbono serem preteridas como um assunto “de amanhã” nos projetos de infraestrutura, como se fosse uma complexidade desnecessária que atrasaria ou inviabilizaria projetos. Hoje essa visão evoluiu: impactos no meio ambiente e descarbonização das atividades econômicas tornaram-se pauta em um número crescente de projetos. Aquela história “do risco para a oportunidade” está se tornando cada vez mais frequente, embora ainda haja muito mais falar do que fazer. A Manesco era, e continuará sendo, uma das referências na construção dessa realidade mais integrada entre diferentes saberes.

Universidade
MANESCO

A Universidade Manesco iniciou sua programação de 2026 reafirmando seu compromisso com a reflexão jurídica de excelência, o intercâmbio acadêmico e o fortalecimento do diálogo entre profissionais, docentes e estudantes do direito.

A Universidade Manesco recebeu, em janeiro, o professor Vasco Pereira da Silva, docente da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa e uma das mais reconhecidas referências do direito público contemporâneo. O encontro proporcionou uma conversa sobre sua



trajetória acadêmica e profissional, além de perspectivas para a área jurídica neste ano. A presença do jurista português reforça a vocação da banca para promover debates de alcance internacional e incentivar a troca de experiências entre diferentes tradições jurídicas. Já em abril, dando continuidade

à programação, o jurista Antonio Cláudio Mariz de Oliveira, um dos mais respeitados advogados criminalistas do país, deu a honra de brindar o escritório com uma conversa que certamente marcou a todas e todos os presentes. Reconhecido por sua atuação histórica em defesa das garantias individuais e do Estado Democrático de Direito, Mariz de Oliveira conduziu a palestra “Advocacia ontem e hoje”, uma reflexão sobre a essência da profissão do advogado, o protagonismo histórico da advocacia à frente de grandes lutas cívicas e democráticas e o seu papel como instrumento de conscientização de direitos. Em junho, Elena Landau, economista, advogada e referência nos debates sobre infraestrutura, regulação, privatizações e desenvolvimento econômico, veio a São Paulo para dialogar com nossos profissionais. Em uma conversa que transitou entre economia, carreira, maternidade e escolhas profissionais, compartilhou

uma perspectiva pessoal e reflexiva sobre os muitos sentidos da maternidade em “Maternar, verbo intransitivo” – ampliando o olhar sobre liderança, autonomia, responsabilidades e trajetórias possíveis no ambiente profissional.



Por iniciativas como essas, a Universidade Manesco consolida-se como espaço permanente de formação, atualização e debate qualificado, reunindo importantes autoridades e profissionais de referência para discutir temas relevantes da advocacia, da economia, da gestão pública e da sociedade contemporânea.

Premiações
em 2026

Law Firm of the Year 2026
Public Law

NOVAS ÁREAS RECONHECIDAS

Chambers Contentious 2026
Dispute Resolution: Arbitration, Litigation: Highly Regarded, Urban Law: Planning, Zoning and Land Use & Third Sector

CHAMBERS GLOBAL GUIDE BRAZIL 2026

Public Law: The Elite
Manesco Advogados
Floriano de Azevedo Marques Neto
Marcos Augusto Perez
Public Law: Legal Opinions
Floriano de Azevedo Marques Neto
Marcos Augusto Perez
Urban Law
Mariana Chiesa
Third Sector
Mariana Chiesa
Telecommunications
Floriano de Azevedo Marques Neto
Derick de Mendonça Rocha