

Sem metas e indicadores, pequenas empresas operam no escuro

O que o Brasil deve aprender com a China?

Alexandre Pierro (*)

Ausência de métricas compromete o planejamento e dificulta ações estratégicas no dia a dia

Em muitas pequenas e médias empresas, ainda é comum que decisões sejam tomadas sem o apoio de dados concretos. A operação do dia a dia tende a ser guiada por urgências pontuais, percepção intuitiva do gestor ou práticas baseadas apenas na experiência anterior. Embora a intuição desempenhe papel importante na liderança, a ausência de metas bem definidas e de indicadores de desempenho compromete a capacidade de resposta, dificulta ajustes estratégicos e gera desperdícios de tempo e recursos.

Na prática, o problema se traduz na dificuldade em responder perguntas básicas: quanto a empresa pretende crescer em determinado período? Qual a taxa de conversão de propostas em vendas? Quais produtos ou serviços são os mais rentáveis? Como anda o fluxo de caixa e a margem de lucro? Sem essas referências, torna-se difícil entender se o negócio está progredindo, estagnado ou recuando.

Outro ponto crítico é o uso de metas genéricas, como “aumentar o faturamento” ou “reduzir custos”, sem critérios claros de mensuração. Essas metas, por mais bem intencionadas que sejam, não orientam decisões nem motivam a equipe de forma objetiva. A construção de objetivos eficazes exige clareza, foco e um plano de



ação vinculado a prazos e responsabilidades. Quando bem estruturadas, essas metas permitem acompanhar o desempenho de forma sistemática, identificar gargalos e ajustar estratégias com agilidade.

A escolha dos indicadores deve levar em consideração o perfil do negócio, suas áreas de atuação e seus objetivos prioritários. Enquanto empresas com foco em vendas podem se beneficiar de métricas como ticket médio, tempo de ciclo e taxa de conversão, empreendimentos com forte demanda operacional podem priorizar indicadores ligados à produtividade, eficiência logística ou rotatividade de equipe. O importante é que cada métrica escolhida tenha utilidade prática, seja de fácil acesso e contribua para a tomada de decisões mais precisas.

Segundo Samuel Modesto, mentor empresarial e fundador do Grupo SM,

negócios que não monitoram seus indicadores atuam em desvantagem. “Empresas que não acompanham seus números operam no escuro. Já aquelas que têm clareza dos dados conseguem tomar decisões com rapidez, avaliar o desempenho das equipes e se antecipar aos desafios”, afirma. Para ele, a cultura de acompanhamento ainda é pouco valorizada entre pequenos empresários, o que dificulta o crescimento sustentável e perpetua erros operacionais por longos períodos.

O especialista também alerta para o risco de excesso de informação. Monitorar

Outro ponto crítico é o uso de metas genéricas, como “aumentar o faturamento” ou “reduzir custos”, sem critérios claros de mensuração

dezenas de métricas irrelevantes pode gerar confusão e paralisar a tomada de decisão. “Não é sobre ter muitos dados, mas saber quais são os certos. Bons indicadores são aqueles que apontam tendências e permitem agir antes que o problema se agrave”, explica. Outro erro recorrente é revisar os dados apenas no final do mês, o que reduz a possibilidade de fazer ajustes em tempo real.

Para quem está começando, a recomendação é iniciar com um conjunto reduzido de indicadores, aplicáveis à rotina da empresa, e com reuniões periódicas para análise dos resultados. O uso de planilhas organizadas, softwares simples de gestão ou dashboards visuais pode ajudar a facilitar esse processo. O essencial, segundo Modesto, é que os dados deixem de ser vistos como burocracia e passem a orientar decisões com clareza e objetividade.

Empresas que constroem uma cultura de metas e monitoramento não apenas ganham controle sobre a operação, mas também aumentam a confiança da equipe e melhoram a comunicação interna. Em um cenário de competitividade crescente, saber onde se está e para onde se quer ir deixa de ser uma vantagem e passa a ser condição básica de sobrevivência no mercado.

INSS: reembolso de descontos ilegais começa nesta quarta-feira

A devolução dos descontos indevidos feitos por entidades associativas nos benefícios de aposentados e pensionistas começará a ser feita a partir de amanhã (23) para quem tiver aderido ao acordo proposto pelo governo federal. O prazo de adesão vai até 14 de novembro, e o reembolso será feito na conta em que o benefício é pago, por ordem de adesão. O pagamento será em parcela única, com correção pelo IPCA.

Segundo o INSS, cerca de 600 mil aposentados e pensionista já aderiram ao acordo. Semana passada, o Ministério da Previdência Social contabilizava 1,4 milhão de pessoas aptas a receber o ressarcimento pelos descontos indevidos feitos pelas entidades as-

sociativas. O ministro da Previdência Social, Wolney Queiroz, destacou algumas vantagens para quem aderir ao acordo.

A primeira delas é não ser necessário, ao aposentado, gastar dinheiro com advogado. Outra vantagem é a possibilidade do aposentado entrar com ações contra as associações que fizeram a cobrança indevida. O governo está apurando para diferenciar as entidades associativas que são idôneas, das que não são. “Vamos atrás de cada centavo dessas associações que fraudaram o INSS, para ressarcir o Tesouro. Inclusive já bloqueamos R\$ 2,8 bilhões dessas associações, por meio de ações judiciais na justiça”, disse o ministro (ABr).



EDITAL DE LEILÃO EXTRAJUDICIAL DE IMÓVEL
ALIENAÇÃO FIDUCIÁRIA - CONDIÇÕES BÁSICAS
COOPERATIVA DE CRÉDITO, POUPANÇA E INVESTIMENTO DEXIS - SIGREDI DEXIS, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob n. 79.342.069/0001-53, com sede na Avenida Paraná, n. 891, Zona 01, Maringá, Estado do Paraná, CEP 87013-070, traz ao conhecimento dos interessados que levará a **LEILÃO PÚBLICO EXTRAJUDICIAL - ALIENAÇÃO FIDUCIÁRIA**, por intermédio do **LEILOEIRO OFICIAL CREDENCIADO**, regularmente matriculado na Junta Comercial do Estado do Paraná, para alienação do imóvel recebido em garantia fiduciária, conforme Cédula de Crédito Bancário n. **C49530278-0**, emitida por **GERSON ADRIANO ZANETI**, brasileiro, casado, administrador, portador da Cédula de Identidade RG sob n. 25.776.847-6 SSP/SP, inscrito no CPF sob n. 257.876.068-33, na qual figurou como interveniente garantidora **LUCIA HELENA VITALINO ZANETI**, brasileira, casada, trabalhadora do lar, portadora da Cédula de Identidade RG sob n. 29.518.248-9 SSP/SP, inscrita no CPF sob n. 184.395.248-38, **pela maior oferta, no estado de ocupação e conservação em que se encontra**, regendo-se conforme instituem o Decreto n. 21.981, de 19 de outubro de 1932, que regula a profissão de Leiloeiro Oficial e Art. 22 e seguintes da Lei n. 9.514, de 20 de novembro de 1997, com as alterações introduzidas pela Lei n. 10.931, de 02 de agosto de 2004. 1. **LOCAL, DATA E HORÁRIOS DOS LEILÕES. 1.1.** 1º Leilão: **16 de Setembro de 2025, a partir das 10:50 horas. 1.2.** 2º Leilão: **18 de Setembro de 2025, a partir das 10:50 horas. 1.3.** Local dos leilões: Avenida Carlos Gomes, n. 226, térreo, Zona 05, Maringá, Estado do Paraná, somente **on-line (www.kleiloes.com.br)**. 1.4. Leiloeiro: Werno Klöckner Júnior - Jucepar 660; e-mail: kleiloes@kleiloes.com.br; site: www.kleiloes.com.br; fones: (44) 3026-8008 / 99973-8008. 2. **OBJETO DO LEILÃO. 2.1.** Descrição do imóvel: **Matrícula 4366 do Registro de Imóveis e Anexos da Comarca de Aguai, Estado de São Paulo**. "Lote n. 10 (dez), da quadra n. 06 (seis), zona urbana, no loteamento denominado Vila Regina, com frente para a Avenida Três, neste município e comarca de Aguai-SP". 3. **DO PREÇO E DAS FORMAS DE PAGAMENTO. 3.1.** O referido imóvel encontra-se devidamente registrado perante o Registro de Imóveis e Anexos da Comarca de Aguai, Estado de São Paulo, sob a matrícula 4366, e será vendido no estado em que se encontra e em caráter **"ad corpus"** em **PRIMEIRO LEILÃO PÚBLICO EXTRAJUDICIAL - ALIENAÇÃO FIDUCIÁRIA** pelo valor mínimo de **R\$520.000,00 (quinhentos e vinte mil reais)**, correspondente ao valor de avaliação do imóvel, nos termos do art. 27, § 1º da Lei n. 9.514/1997. 3.2. Se o maior lance oferecido no primeiro leilão for inferior ao valor mínimo estipulado, fica desde já designado para o dia 18 de Setembro de 2025, a partir das 10:50 horas, no mesmo local, somente **on-line**, a realização do **SEGUNDO LEILÃO** pelo maior lance oferecido, desde que igual ou superior a quantia de **R\$647.646,16 (seiscentos e quarenta e sete mil, seiscentos e quarenta e seis reais e dezesseis centavos)**, correspondente ao valor integral da dívida garantida pela alienação fiduciária, nos termos do art. 27, § 2º da Lei n. 9.514/1997. 3.3. Havendo arrematação, será lavrada escritura pública no prazo de até 90 (noventa) dias contados a partir da data do leilão. Todas as despesas **"propter rem"**, ou seja, condomínio, ITR etc., com fato gerador até a data da arrematação, serão de responsabilidade da Credora Fiduciária. As despesas com a transferência da propriedade correrão por conta do comprador. O arrematante pagará no ato do leilão, o valor da arrematação, mais 5% (cinco por cento) correspondente à comissão do Leiloeiro Oficial. 4. **DOS LANCES. 4.1.** Os interessados em participar do leilão poderão fazê-lo na modalidade **on-line** através do site do leiloeiro, indicado no item 1.4 do presente. 5. **DA APURAÇÃO DO LANCE VENCEDOR. 5.1.** Será considerado lance vencedor aquele que resultar no maior valor acima do preço mínimo apresentado no ato do leilão. 6. **DOS PAGAMENTOS NO ATO DO LEILÃO. 6.1.** O arrematante pagará ao leiloeiro, no ato do leilão, o valor da comissão do leiloeiro, correspondente a 5% (cinco por cento) do lance vencedor. 6.1.1. O valor da comissão do leiloeiro não compõe o valor do lance ofertado. 6.2. O arrematante pagará ao leiloeiro, no ato do leilão, o valor correspondente a 100% (cem por cento) do lance ofertado. 6.3. Os pagamentos no ato far-se-ão em moeda nacional e/ou pela emissão de 02 (dois) cheques, sendo um de valor correspondente à comissão do leiloeiro e o outro referente ao valor do lance, ou ainda por intermédio de depósito bancário. 6.4. Caso o arrematante não efetue o pagamento do valor correspondente ao lance vencedor e ao valor da comissão do leiloeiro no prazo estipulado, o lote correspondente estará automaticamente cancelado, bem como: 6.4.1. Deverá o arrematante pagar multa em favor do promitente vendedor, correspondente ao valor de 20% (vinte por cento) do o valor do lance ofertado acrescido da comissão do leiloeiro. 6.4.2. A comissão do leiloeiro é devida pelo arrematante a partir do momento em que o lote é declarado vendido, sendo esta cobrada em sua integralidade e independente do cancelamento do lote, interposição judicial ou extrajudicial. 6.5. O não pagamento do lance e da comissão do leiloeiro no ato do leilão implicará ao arrematante faltoso as penalidades da Lei, que prevê, no caso de inadimplência, a denúncia criminal e a execução judicial contra ele. 7. **DA ATA DO LEILÃO. 7.1.** Será elaborada no leilão a Ata do Leilão contendo o valor do lance vencedor, valor pago no ato do leilão e dados do arrematante, bem como demais acontecimentos relevantes. 7.2. A Ata do Leilão será assinada pelo arrematante, leiloeiro e por um representante legal da Credora Fiduciária. 7.3. A Ata do Leilão informará a não ocorrência de lance para os imóveis, se for o caso. 8. **DAS DISPOSIÇÕES FINAIS. 8.1.** Nenhuma diferença porventura comprovada nas dimensões do imóvel pode ser invocada, a qualquer tempo, como motivo para compensações ou modificações no preço ou nas condições de pagamento, ficando a cargo e ônus do adquirente/arrematante a sua regularização. 8.2. O imóvel é ofertado à venda como coisa certa e determinada (venda **"ad corpus"**), sendo apenas enunciativas as referências neste edital e serão vendidos no estado de ocupação e conservação em que se encontram, ficando a cargo do adquirente a sua desocupação, reformas que ocasionem alterações nas quantidades e/ou dimensões, averbação de áreas e/ou regularização, quando for o caso, arcando o adquirente com as despesas decorrentes. 8.3. A participação no presente leilão implica, no momento em que o lance for considerado vencedor no leilão, na concordância e aceitação de todos os termos e condições deste Edital, bem como submissão às demais obrigações legais decorrentes. 8.4. O arrematante é responsável pela fidelidade e legitimidade das informações e documentos apresentados. 8.5. O arrematante está ciente que o comitente vendedor, o leiloeiro e a empresa de leilões, não se enquadram nas condições de fornecedores, intermediários ou comerciantes e que o Leiloeiro é um mero mandatário, ficando assim, eximido de eventuais responsabilidades por defeitos ou vícios ocultos que possam existir no bem alienado, nos termos do art. 663 do Código Civil, como também por indenizações, trocas, consertos, e compensações financeiras, em qualquer hipótese ou natureza. 8.6. Para dirimir qualquer questão que decorra direta ou indiretamente deste Edital, fica eleito o foro da Comarca de Maringá, Estado do Paraná.

Maringá/PR, 15 de Julho de 2025.

Não é de hoje que a China vem chamando a atenção do mundo com seu crescimento acelerado e forte investimento em inovação e tecnologia. Mas, qual é o seu segredo e, o que o Brasil pode – e deve – aprender com este país? Foi isso que tentei descobrir em uma imersão por cidades como Pequim, Xangai e Guangzhou.

Primeiramente, vale uma rápida volta ao tempo. Em 1995, o PIB do Brasil era de aproximadamente US\$ 769 bilhões, enquanto o da China era de US\$ 735 bilhões. Curiosamente, esse foi o último ano em que a economia brasileira superou a chinesa. Desde então, a China se tornou uma potência, consolidando-se como a segunda maior economia do mundo. Na época, os dois países eram, basicamente, exportadores de commodities. Tanto que, em 2000, o PIB da China era de aproximadamente US\$ 1,2 trilhão, enquanto o do Brasil girava em torno de US\$ 645 bilhões – quase dobrou em apenas cinco anos. Na época, a economia chinesa já era impulsionada por reformas econômicas e industrialização, enquanto o Brasil enfrentava desafios como inflação e ajustes fiscais.

Para entender essa guinada na economia chinesa, precisamos avaliar o contexto de cada país na década de 90. No Brasil, vivíamos a redemocratização com a constituição de 1988; a primeira eleição direta após a ditadura militar, que culminou no impeachment de Fernando Collor; a implementação do Plano Real, em 1994, que controlou a hiperinflação que chegava a quase 2.000% ao ano; e a onda de privatizações, como Vale e Telebras; além da globalização do mercado, com maior entrada de investimentos estrangeiros no país.

Na China, após a morte de Mao Tsé-Tung, Deng Xiaoping consolidou sua transição para uma economia de mercado, que eles batizaram como “socialismo ao estilo chinês”, com taxas de crescimento anual superior a 8%. O país se tornou um grande polo de manufatura, atraindo investimentos estrangeiros e fortalecendo sua posição como “fábrica do mundo”. Ali, o país deixou de exportar apenas commodities, incluindo produtos de maior valor agregado.

Boa parte deste fenômeno, se deve à criação das Zonas Econômicas Especiais (ZEE), que são áreas com políticas e regulamentações diferenciadas – como isenções fiscais, taxas alfandegárias reduzidas e regulamentações comerciais mais flexíveis em comparação com o resto da China – visando atrair investimento estrangeiro e promover o desenvolvimento econômico. A abertura ao mundo também se deu com a entrada na OMC – Organização Mundial do Comércio, em 2001.

Para atender aos padrões internacionais, a China se tornou líder mundial em certificações ISO. Em 2000, o país tinha 25.657 certificações ISO 9001, de gestão da qualidade. Em 2022, esse número saltou para 579.447 – um crescimento de 2.258%. O Brasil, no mesmo período, o número foi de 6.719 para 17.589 – um crescimento de 262%. Ou seja, a China cresceu 10 vezes mais.

Mais preparado para vender ao mundo, o país viveu uma grande abundância de empregos, o que fez com que milhões de pessoas migrassem do campo para as cidades em busca de oportunidades. Hoje, a China é o país com o maior número de metrópoles, registrando 19 cidades com mais de 5 milhões de habitantes. A demografia é uma das vantagens competitivas, tendo uma população de 1.42 bilhão de habitantes. No Brasil, somos 220 milhões.

Óbvio que nem tudo são flores por lá. O Partido Comunista Chinês exerce forte controle sobre

a sociedade, o que representa uma linha tênue entre expansão econômica e liberdade de expressão. A população chinesa está envelhecendo rapidamente, o que pode afetar a força de trabalho. A guerra comercial e as sanções impostas pelos Estados Unidos também são um desafio.

Ainda assim, em 2024, o PIB do Brasil cresceu 3,4%, chegando a R\$ 2,18 trilhões. Já o PIB da China cresceu 5,4%, com US\$ 18,27 trilhões, mantendo-se como a segunda maior economia mundial. Em suma, de 1995 a 2024, o PIB do Brasil cresceu 283%, enquanto o da China, 2.485%.

O motivo? Com certeza, não há um único. Mas, algumas pistas nos mostram como dois países que tinham o mesmo desempenho econômico em 1995, têm realidades completamente diferentes 30 anos depois. O que mais chama atenção é o fato de que a China tem planos de longo prazo, estruturados principalmente em planos quinquenais, que cobrem períodos de cinco anos e definem metas estratégicas para o desenvolvimento econômico e social do país. Além disso, o governo chinês também estabelece objetivos de desenvolvimento para 15 anos, como o plano de crescimento sustentável até 2035, garantindo continuidade e, ao mesmo tempo, adaptação às mudanças globais.

Outro diferencial é a educação, conhecida por seu rigor, disciplina e seletividade. O sistema educacional é estruturado em diferentes níveis, com exames complexos para avançar de etapa. Para entrar no ensino secundário, os estudantes precisam passar pelo exame Xiaokao. Depois de três anos, enfrentam o Zhōngkao, que define se irão para o ensino médio ou para escolas profissionalizantes. Para ir para a universidade, é preciso enfrentar o Gaokao, um exame nacional considerado um dos mais difíceis do mundo.

Mais bem preparada, a mão de obra do país tem mais capacidade de inovar. Os chineses são tradicionalmente inovadores, tendo sido os criadores do papel, pólvora, bússola, porcelana, impressão, papel moeda e até do macarrão – que muitos pensam ser italiano. O país investe em exploração espacial, veículos elétricos, tecnologia de vigilância, varejo, internet e vem assumindo protagonismo na era da IA.

Não à toa, a China é o país que com maior formação de profissionais STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics). Por ano, são formados 1.5 milhões de engenheiros. Nos EUA, são cerca de 250 mil. No Brasil, 100 mil. O país também lidera na formação de doutores. Em média, são 50 mil, contra 700 mil nos EUA e 15 mil no Brasil.

Resumindo, a China deixa lições importantes ao Brasil no que tange educação e planejamento. Basicamente, o segredo do sucesso por lá foi o tripé: cultura, processos e tecnologia. Primeiro, o investimento na formação das pessoas. Depois, em processos e padrões, o que faz com que os chineses sejam altamente produtivos e eficientes. Não por acaso, o PIB cresceu 10 vezes em 30 anos – a mesma proporção do crescimento em certificações ISO. Com uma base forte, fica muito mais simples desenvolver tecnologia que vai automatizar, escalar e acelerar resultados positivos. Ao que tudo indica, a fórmula está aí. É uma questão de testar e adaptar à nossa realidade.

(*) **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.**

Este documento foi assinado digitalmente por Jornal Empresas E Negocios Ltda. Para verificar as assinaturas vá ao site https://assinaturas.certsign.com.br:443 e utilize o código 949f-E345-7ED2-6D25.

PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <https://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/949F-E345-7ED2-6D25> ou vá até o site <https://assinaturas.certisign.com.br:443> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: 949F-E345-7ED2-6D25



Hash do Documento

106753B87D53374DC9AF090E3FC5037BB6E43161CE4D2CCCAEDB491250EC64A8

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 21/07/2025 é(são) :

- ☒ Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 21/07/2025 20:07 UTC-03:00
- Tipo:** Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

