

# Planejamento estratégico adaptativo: mudar o plano faz parte do plano

Vivemos em um mundo onde a única constante é a mudança. E, neste cenário, insistir em planejamentos fixos, engessados e com metas imutáveis pode custar caro para as empresas

Pedro Signorelli (\*)

O mercado, a tecnologia, o comportamento dos consumidores e até os marcos regulatórios evoluem em um ritmo acelerado. Por isso, a capacidade de adaptar-se com agilidade e coerência tornou-se um diferencial competitivo essencial. É aí que entra o planejamento estratégico adaptativo, uma abordagem moderna, ágil e, principalmente, eficaz.



Diferente dos modelos tradicionais, geralmente revisados uma vez por ano e implementados em cascata, o planejamento adaptativo é dinâmico. Ele trabalha com ciclos mais curtos de revisão e prioriza a flexibilidade sem abrir mão da direção estratégica, o longo prazo nunca pode sair da nossa visão. É um processo contínuo que reconhece que, em muitos casos, o plano feito no começo do ano pode já estar obsoleto no segundo trimestre, ou ter sido seriamente impactado por um novo player, por exemplo.

Essa abordagem tem ganhado força por meio da

implementação de modelos como os OKR's (Objectives and Key Results). O termo carrega a essência da adaptabilidade: não se trata apenas de medir resultados, mas de identificar os sinais corretos que indicam se a empresa está no caminho certo. Os OKRs funcionam como bússolas, mostram o progresso e ajudam a recalibrar a rota com base em informações reais e atuais.

Mais do que uma metodologia, o uso dos OKRs representa uma mudança cultural nas organizações. Ao invés de estabelecer objetivos estáticos e indicadores de performance que muitas vezes

ignoram o contexto mutável dos negócios, eles têm como princípio um alinhamento estratégico constante entre líderes, equipes e realidade do mercado. É um planejamento que respira junto com a empresa, se ajusta à medida que o cenário muda e evita o desperdício de energia com metas que já não fazem sentido.

Nas empresas que aplicam esse modelo, os benefícios são evidentes: equipes mais engajadas, decisões mais bem informadas, maior foco nos impactos reais e menor tempo entre estratégia e execução. A construção dos objetivos envolve diversas

áreas da companhia, o que traz clareza e corresponsabilidade. E o acompanhamento contínuo dos sinais-chave permite agir antes que um desvio de rota se transforme em um problema estrutural.

Vale ressaltar que adaptar não é o mesmo que improvisar. O planejamento estratégico adaptativo exige método, disciplina e um olhar sistêmico sobre o negócio. É preciso ter clareza do propósito, visão de longo prazo e um processo bem definido de revisão e priorização. O que muda é a rigidez — que dá lugar à inteligência contextual e ao aprendizado contínuo.

O futuro pertence às empresas que souberem planejar com flexibilidade, executar com agilidade e aprender com velocidade. Por isso, mais do que uma tendência, o planejamento adaptativo com base nos OKR's é uma resposta pragmática ao novo tempo dos negócios. Afinal, mudar o plano faz parte do plano.

(\*) Especialista em gestão, com ênfase em OKRs (<http://www.gestaopractiva.com.br/>).

## A Reforma Tributária já está batendo na porta e só a tecnologia poderá salvar sua empresa

Silvio Abade Jr. (\*)

de tributos em operações de faturamento antes da entrega de produtos ou serviços. Isso tem impacto direto no capital de giro e exige um novo planejamento financeiro. A recente publicação da Nota Técnica RTC 02/2025 determina, por exemplo, a emissão obrigatória de NF-e com "Finalidade 6 – Nota de Débito" nesses casos, antecipando o fato gerador dos tributos. Já a NT 2025.002 v.1.20, de julho, introduziu novos eventos obrigatórios, campos e regras que os sistemas devem atender a partir de 2026.

A Reforma Tributária já não é uma promessa distante. Ela está em construção e será implementada de forma escalonada, exigindo que as empresas operem com dois sistemas tributários em paralelo entre 2026 e 2032. Nesse período, será necessário adequar processos, sistemas e estratégias para lidar simultaneamente com regras antigas e novas.

Em 2026, o governo iniciará a transição com uma alíquota teste da CBS de 0,9% e do IBS de 0,1%, que passarão a conviver com PIS/Cofins, ICMS e ISS. Em 2027, PIS e Cofins serão extintos e a CBS entra em vigor de forma plena, acompanhada da introdução do Imposto Seletivo. A partir de 2028, começa a substituição gradual de ICMS e ISS pelo IBS, que será finalizada em 2032. Em 2033, o novo modelo se consolida, extinguindo os tributos anteriores, com exceção do IPI para produtos vinculados à Zona Franca de Manaus.

Durante essa transição, a carga tributária será mantida, mas as obrigações acessórias se multiplicam. Uma mesma transação poderá gerar guias distintas de recolhimento. E é justamente aqui que mora o perigo para quem ainda depende de sistemas manuais, planilhas ou soluções improvisadas.

A Reforma exigirá uma profunda revisão da infraestrutura tecnológica. Sistemas defasados não conseguirão acompanhar as novas regras de apuração, escrituração e integração em tempo real com o Fisco. Isso pode resultar em inadimplência, multas, autuações e passivos fiscais, problemas sérios que colocam em risco o próprio funcionamento da empresa.

Além disso, a não atualização dos sistemas pode levar à perda de créditos fiscais ao longo da cadeia de valor, aumentando indevidamente a carga tributária. Empresas sem automação correm ainda o risco de não conseguir se integrar a parceiros, marketplaces, fornecedores e clientes, o que impacta diretamente a operação e a reputação no mercado.

Outro alerta importante: a nova sistemática exigirá o recolhimento antecipado

A dispensa do recolhimento de IBS e CBS em 2026 será possível apenas para quem cumpre rigorosamente todas as obrigações acessórias. A apresentação correta e no prazo dos eventos digitais é uma condição essencial para usufruir desse benefício. O não cumprimento pode custar caro.

As empresas que se adaptarem não apenas evitão riscos, mas também poderão otimizar sua carga tributária, automatizar processos e reduzir custos operacionais. Por outro lado, quem atrasar a transição enfrentará um cenário de desalinhamento estratégico com o mercado, perdendo espaço para concorrentes mais eficientes e conformes.

A ausência de automação e analytics ainda comprometerá a visibilidade necessária para tomar decisões estratégicas seguras em um ambiente onde dois modelos tributários coexistem. E o mais preocupante. Sem tecnologia robusta, muitas empresas simplesmente não conseguirão operar com a complexidade que a Reforma trará.

O que está em jogo não é apenas compliance, é a sobrevivência. O futuro das empresas será tributado com base em dados, processos e decisões tecnológicas. Estar preparado não será mais uma vantagem competitiva, será uma condição para continuar existindo.

(\*) CEO da KSE Brasil, consultoria especializada em soluções SAP.

## Economia circular e reciclagem de PET: o Brasil não pode desperdiçar o que já conquistou

Irineu Bueno Barbosa Júnior (\*)

O Brasil é, hoje, um dos líderes na reciclagem de embalagens pós-consumo na América Latina, especialmente quando falamos em garrafas PET. Esse avanço é fruto de investimentos, inovação tecnológica, parcerias com cooperativas e pressão da sociedade por práticas mais sustentáveis. No entanto, esse progresso corre risco de ser estagnado se não enfrentarmos os gargalos estruturais e conjunturais que limitam o crescimento da economia circular.

Nos últimos meses, observamos uma desaceleração no consumo de resinas recicladas no país. A conjuntura econômica mais restritiva e mudanças de estratégia por parte de grandes indústrias têm postergado projetos que estavam em curso, afetando diretamente a cadeia de valor da reciclagem. Esse movimento é ainda agravado pela ausência de uma política pública robusta, estável e comprometida com as questões ambientais — o que permite que o discurso de sustentabilidade perca força diante de variações de custo ou conveniências de mercado.

A verdade é que ainda operamos em um cenário onde falta infraestrutura básica de coleta seletiva, os custos logísticos são altos e a competitividade da resina reciclada é constantemente ameaçada pela oscilação do preço do material virgem. Além disso, muitas marcas seguem relutantes em adaptar seus processos e aceitar a presença de conteúdo reciclado em suas embalagens, seja por preconceito técnico, estético ou por desconhecimento regulatório.

Mesmo com todos esses desafios, temos motivos para seguir apostando na reciclagem de PET como uma solução real e escalável frente à crise ambiental. Tecnologias de alto desempenho vêm permitindo misturas eficientes entre resinas recicladas e virgens. Certificações de qualidade têm garantido segurança e rastreabilidade. E há uma pressão legítima, tanto da sociedade quanto dos reguladores, por metas ESG que não sejam apenas simbólicas.

É nesse contexto que os investimentos em inovação e estrutura tornam-se essenciais. A expansão da capacidade produtiva, a integração de novas plantas regionais, o



fortalecimento de parcerias com cooperativas e o uso de instrumentos financeiros sustentáveis — como os títulos verdes — são caminhos possíveis para ampliar a oferta de resina reciclada de qualidade e, ao mesmo tempo, gerar impacto social.

A criação de redes de formação técnica também contribui para disseminar conhecimento e fortalecer o ecossistema da reciclagem, conectando fabricantes, pesquisadores e atores da cadeia produtiva e isso precisa estar entre os esforços do segmento.

Mas o setor não pode caminhar sozinho. O engajamento do consumidor final na separação correta dos resíduos, o compromisso das marcas com metas ambientais reais e duradouras, e o apoio decisivo do poder público — tanto no âmbito regulatório quanto no incentivo tributário — são fatores indispensáveis para destravar o potencial de crescimento da reciclagem no Brasil.

A economia circular é uma das respostas mais eficientes à emergência climática. Ignorar esse caminho é andar na contramão de uma tendência irreversível. O Brasil já provou que pode liderar esse movimento. Agora, precisamos garantir que os avanços conquistados não se percam e que o setor da reciclagem de PET seja, de fato, prioridade estratégica para a indústria, o governo e a sociedade.

(\*) CEO da Cirklo.