

# Empresas & Negócios

mnb\_CANVA



ELO ENTRE  
ESTABILIDADE  
E ADAPTAÇÃO

## O PAPEL ESTRATÉGICO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

Leia na página 8

## Inteligência Artificial só converte quando parece "gente", afirmam especialistas

Comunicação robotizada é um dos erros mais comuns entre empresas que criam e utilizam agentes de IA em seus negócios. Mercado oferece soluções de correção

No ambiente corporativo, existe uma linha tênue entre o uso da Inteligência Artificial (IA) e a satisfação dos clientes. Se, por um lado, a IA entrega resultados, não tira férias e consegue lidar com muitos atendimentos simultâneos, por outro, os consumidores ainda sentem falta do toque humano. O relatório Customer Service Trends 2025, publicado pelo portal The Future of Commerce, reforça esse cenário: 60% dos entrevistados afirmam que se sentem frustrados ao perceber que estão falando com uma IA; 58% dizem que trocariam de marca caso não exista uma forma simples de falar com um atendente humano.

"Frases como 'desculpe pela espera' ou 'vou verificar isso para você' fazem diferença", comenta Jenifer Calvi, Head de Produto e Negócios da Irrah Tech. "Quanto mais humana a IA parecer, maiores são as chances de criar conexão, gerar confiança e, principalmente, converter".

Segundo a especialista, a comunicação robotizada, quando o agente não demonstra tom humano e empático, é um dos principais erros cometidos pelas empresas. "Você não quer que o cliente sinta que está falando com uma máquina sem emoção. Respostas secas e excessivamente formais afastam pessoas", acrescenta.

Outras falhas estruturais também comprometem resultados. A falta de propósito é uma delas. "Sem uma função clara, o agente vira uma caixa-preta. Cada objetivo exige regras, fluxos e conteúdos diferentes. Pense em métricas simples: taxa de resolução, tempo médio de atendimento, conversão de leads. Sem metas, você não



Jenifer Calvi

**“Ter um agente simpático no site não basta. Se ele não sabe preços ou não consegue agendar no calendário, vira conversa vazia.”**

sabe se o agente ajuda ou atrapalha", afirma Jenifer.

O uso de dados ruins é outro ponto crítico. Além de gerar respostas insatisfatórias, a falta de preparo provoca contradições, comprometendo o atendimento, a conversão de leads e até tarefas simples.

A falta de integração também é uma dor comum. Ter um agente simpático no site não basta. Se ele não sabe preços ou não consegue agendar no calendário, vira conversa vazia. Agentes isolados quebram fluxos", explica. Jenifer exemplifica: "Imagine um cliente perguntando sobre um pedido e o bot respondendo com suposições.

Isso gera retrabalho para o time e frustra o cliente".

No ranking de erros, ela destaca ainda a ausência de monitoramento contínuo. Depois de publicado, o agente de IA precisa de manutenção diária. "É preciso acompanhar a performance desde o primeiro dia. Pequenas melhorias semanais geram grandes resultados no longo prazo".

Soluções atualizadas e desenvolvidas especialmente para a criação de agentes conversacionais completos, como o GPT Maker, da IRRAH Tech, plataforma especializada na criação de agentes inteligentes customizados para negócios de todos os portes, surgem para preencher esses gaps. O produto vem se destacando por transformar IAs tradicionais em assistentes capazes de reproduzir linguagem natural, personalidade de marca e comportamentos mais próximos aos de um humano.

A ferramenta permite que empresas treinem seus próprios atendentes digitais, que aprendem com conteúdos internos, ajustam o tom de voz e até incorporam regionalismos. Presente em mais de 70 países, o GPT Maker foi criado para atender diversos setores, do varejo à saúde. "O chatbot funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana. Ele identifica o perfil do público em tempo real e ajusta automaticamente tom e estilo de linguagem, otimizando a interação, fortalecendo o relacionamento e aumentando a proximidade com o usuário", destaca Jenifer.

A plataforma também facilita a ingestão de documentos e permite controlar quais dados são priorizados, evitando repetições de informações incorretas, tudo isso sem exigir código. Além disso, oferece integração com WhatsApp, Instagram e sites, além de integração via API. O GPT Maker conta ainda com painéis de análise, histórico de conversas e recursos para testes. "O futuro do atendimento não é substituir pessoas, mas potencializar interações", conclui a especialista.

### 44% das micro e pequenas empresas do Brasil já usam IA

Tecnologia acelera produtividade, reduz custos operacionais e democratiza o acesso à inteligência analítica antes restrita a grandes corporações.

### Como abrir uma empresa antes do final do ano e aproveitar incentivos fiscais

Especialista explica como a formalização ainda em 2025 pode reduzir custos e organizar o planejamento tributário.

### Sinergia entre CEO e CIO é decisiva para estratégias de crescimento com IA

A adoção da IA amplia papel estratégico dos CIOs, adicionando responsabilidades em transformação, otimização de custos e gestão de equipes. No entanto, 39% dos CIOs apontam desalinhamento com seus CEOs em decisões críticas para o negócio.

### Logística e Transporte: quatro tendências para os próximos anos

Dados do IBGE mostram que o setor de Transporte, Armazenagem e Correio cresceu 1,0% no segundo trimestre de 2025, valor maior que o crescimento total do país, que foi de 0,4%.

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



### Política

O capitão está preso  
Heródotu Barbeiro



Leia na página 2

### Economia da Criatividade

O Poder dos Eventos Educacionais como Estratégia de Branding e Relacionamento



Leia na página 4

### Negócios & Carreira!

Do Interior à Elite Acadêmica Global:  
A Jornada de Liderança e Transformação de Sandonei Chiodini



Leia na página 7

**Do Jabaquara ao Multiverso**  
A 99 decidiu liberar o "modo geek" neste fim de semana e transformar o caminho até o São Paulo Expo em uma verdadeira missão digna de fã. Nos dias 6 e 7 de dezembro, a marca instala uma ativação ao lado do Metrô Jabaquara com três carros icônicos que marcaram gerações para despertar aquele "meu Deus, eu conheço esse carro!" imediato.

A/Casa Museu Ema Klabin

### Negócios em Pauta



### Instituto de Pesquisa Pelé Pequeno Príncipe e Play For a Cause relançam projeto medalhas

A campanha Gols pela Vida, criada há quase 20 anos para apoiar pesquisas avançadas na saúde de crianças e adolescentes, ganha um novo capítulo. A partir do dia 8 de dezembro, o Instituto de Pesquisa Pelé Pequeno Príncipe relança o Projeto Medalhas — uma das iniciativas do programa Gols Pela Vida — com um novo formato, agora com venda aberta ao público em geral por meio da plataforma da Play For a Cause, empresa que utiliza esporte e entretenimento como ferramentas de transformação social. O Projeto Medalhas nasceu em 2007, quando o Instituto transformou cada um dos 1.283 gols de Pelé em uma medalha exclusiva. As peças foram cunhadas pela Casa da Moeda do Brasil, criadas especialmente para homenagear todos os gols marcados pelo Rei do Futebol (<https://playforacause.com.br/>). Leia a coluna completa na página 3

### News@TI



### Workshop de Matemática, Estatística e Computação Aplicadas à Indústria

Aberto à participação de todas as pessoas interessadas, o IV Workshop de Matemática, Estatística e Computação Aplicadas à Indústria (WMECAI) acontece nesta sexta-feira, 5 de dezembro, na USP São Carlos. Promovido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC), o evento celebrará também os 10 anos de existência do Programa de Mestrado Profissional em Matemática, Estatística e Computação Aplicadas à Indústria (MECAI). Durante o Workshop, serão apresentados trabalhos com aplicações de técnicas matemáticas, estatísticas e computacionais na solução de problemas reais. O evento ocorrerá no auditório Fernão Stella de Rodrigues Germano, das 8h30 às 17 horas, no bloco 6 do ICMC. Haverá, ainda, transmissão ao vivo pelo canal ICMC TV no YouTube (<https://cemeai.icmc.usp.br/WMECAI>). Leia a coluna completa na página 2

Leia na página 2

## O capitão está preso



Heródot Barbeiro (\*)

*A população está dividida entre os que o consideram inocente e os que queremvê-lo atrás das grades e fora de qualquer atividade política no país.*

**A** radicalização de opiniões provoca o surgimento de extremismo que contaminam intelectuais, jornalistas e cidadãos comuns. A diferença de opinião provoca a separação de amigos, colegas de trabalho e na escola. Os mais exaltados chegam a brigar nos bares e não faltam acusações e xingamentos. Irmãos não se falam, e mães deixam de convidar a família para um almoço no domingo com temor que, com um pouco de álcool na cabeça, a confraternização não termine bem. É melhor não arriscar. Há muito tempo não se via um clima político tão tenso.

As ruas da capital do país amanhecem pichadas com frases que atacam o capitão do Exército e o acusam de corrupção e traição. Nas ruas, nos clubes e cafés, o braço de ferro contra e a favor do capitão chega na mídia. Sua foto está sempre na primeira página dos jornais e as manchetes são sensacionalistas. O acusam de tudo de errado que acontece no país. — “A culpa é do capitão!”, repetem incansavelmente os seus inimigos.

Os formadores de opinião constroem a cada dia uma nova narrativa baseada em novas suspeitas. Os jornalistas não

param para perguntar se é verdade ou não o que está escrito no processo que ele sofre no Judiciário. Não importa. O que vale é incentivar a manada de incautos a correr na direção escolhida e não fazer perguntas. Tentar parar e atentar para a lógica é correr o risco de ser pisoteado pelos energumensos. A imprensa marrom é uma realidade.

Ninguém ousa desafiar a Justiça nem a opinião pública enraivecida. O caso do capitão do Exército deve ser esquecido. Mas Émile Zola não pensa assim. Está convencido de que o capitão Dreyfus foi vítima de uma armadilha, um bode expiatório para a derrota diante dos alemães.

Ele continua preso na ilha do Diabo para cumprir prisão perpétua na Guiana Francesa, uma pena compatível com o crime que cometera ao vender documentos secretos do exército francês para os alemães. A publicação do livro *Eu Acuso*, de Zola, levanta a cortina da armadilha contra Dreyfus.

Depois de cinco anos de prisão, o processo é revisto e revela o inevitável: ele foi vítima de uma armadilha de seus inimigos, agravada pelo fato de ser de origem judaica. Foi vítima no século 19 do que 140 anos depois fica conhecido como *fake news*.

(\*) É professor e jornalista, âncora do Jornal Novabrasil, colunista do R7, do Podcast Mestre em História pela USP e inscrito na OAB. Palestras e mídia training. Canal no YouTube ([www.herodoto.com.br](http://www.herodoto.com.br)).

# Gemini apavora ChatGPT

Assustado com o crescimento do Gemini, o chefe da OpenAI, Sam Altman, disse em um comunicado dirigido aos seus funcionários que a empresa está em estado de “Código (ou Alerta) Vermelho”, o que significa que todos os outros projetos ficarão em segundo plano em favor do ChatGPT.

Vivaldo José Breternitz (\*)

**D**e acordo com o *The Wall Street Journal*, Altman afirmou no comunicado que a empresa precisa melhorar os níveis de personalização, a velocidade e a confiabilidade de seu principal produto, além de permitir que ele cubra uma gama mais ampla de tópicos.

A OpenAI popularizou a inteligência artificial generativa com o lançamento do ChatGPT em 1º de dezembro de 2022. No entanto, seus concorrentes desde então vêm crescendo, sendo sua maior ameaça atual o Google, que lançou o Gemini 3 no início de novembro e o integrar na maioria, senão em todos, os produtos da empresa – apenas nos últimos três meses, o Gemini ganhou 200 milhões de usuários.

Além disso, a Anthropic também lançou o Claude Opus 4.5 na mesma época, produto que vem ganhando participação de mercado entre usuários corporativos. Há ainda vários outros desafiantes, como o MetaAI, o Copilot e o chinês DeepSeek.

Essa competição cada vez mais acirrada tornou questão de sobrevivência para a OpenAI se manter na liderança, especialmente enquanto continua a consumir capital. A Microsoft, que já investiu mais de US\$ 13 bilhões em sua empresa e detém parte considerável de suas ações, já teria perdido US\$ 3,1 bilhões com a OpenAI, apenas no primeiro trimestre fiscal de 2024.

Apesar de não ter obtido lucro desde sua fundação há mais de 10 anos, a OpenAI vem



continuamente investindo bilhões de dólares em enormes centros de dados, com seu presidente prevendo ter um parque instalado de 10 bilhões de GPUs. Tudo isso tem levado especialistas a questionar como a OpenAI conseguirá justificar e recuperar esses investimentos. É oportuno lembrar que o Uber demorou cerca de 15 anos para começar a gerar lucro.

Mesmo que os rivais da OpenAI tenham avançado a empresa tem procurado não ceder espaço, devendo lançar um novo produto que desafiará o mais recente lançamento do Gemini. No entanto, o

WSJ relata o último grande lançamento da OpenAI, em agosto de 2025, o GPT-5, decepcionou seus usuários, que falaram de várias deficiências do produto, a ponto de a OpenAI ter atualizado a ferramenta cerca de três meses depois para corrigir problemas.

Como temos dito, é muito provável que a guerra das IA comece a fazer vítimas entre aqueles que as criaram.

(\*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – [vjnitz@gmail.com](mailto:vjnitz@gmail.com).

## GhostAd: adware oculto no Google Play drena recursos e afeta milhões de usuários

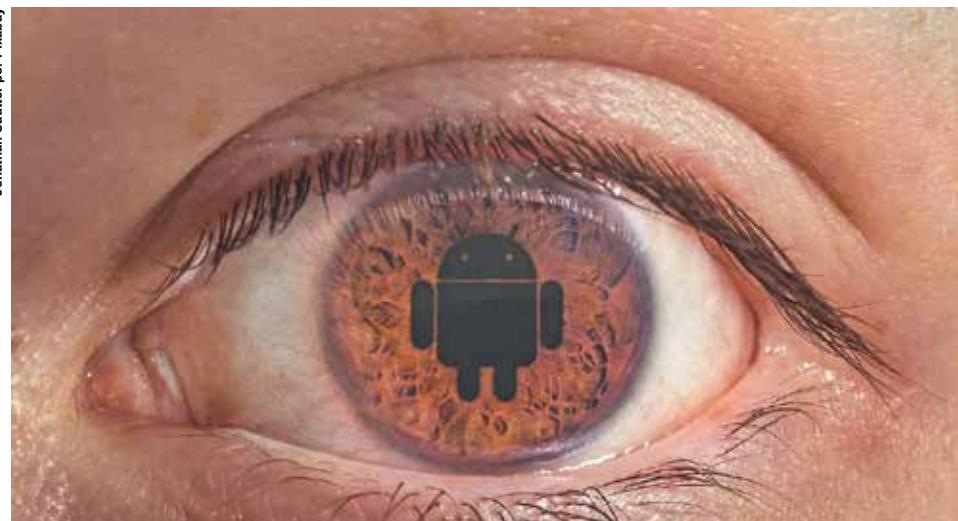
Os pesquisadores da Check Point Research (CPR), divisão de inteligência de ameaças da Check Point Software, identificaram uma campanha de adware em larga escala presente em múltiplos aplicativos do Google Play que afetou milhões de usuários Android.

A operação, chamada GhostAd, utilizava aplicativos aparentemente inofensivos, como editores de emoji e ferramentas utilitárias, para executar permanentemente um mecanismo de publicidade oculta, mesmo após o fechamento do aplicativo ou a reinicialização do dispositivo. Esse comportamento gerava impressões de anúncios de forma contínua, com impacto direto na bateria, no consumo de dados móveis e no desempenho geral dos aparelhos.

Durante a análise, a equipe da CPR identificou pelo menos 15 aplicativos relacionados, cinco deles ainda disponíveis na loja oficial no início da investigação. Juntos, somavam milhões de downloads, incluindo um que chegou ao segundo lugar na categoria “Top Free Tools” do Google Play. A maior concentração de vítimas estava no Sudeste Asiático, em países como Filipinas, Paquistão e Malásia, embora também tenham sido registrados casos na Europa, África e Israel. Segundo a CPR, essa distribuição reflete principalmente o perfil de usuários que tende a instalar aplicativos gratuitos desse tipo.

Após ser informado pela Check Point Software, o Google removeu todos os aplicativos identificados, sendo alguns deles retirados antes mesmo da notificação e outros após o contato dos pesquisadores. O Google Play Protect passou ainda a desativar automaticamente esses aplicativos em dispositivos nos quais permaneciam instalados, independentemente da fonte do download.

Os pesquisadores da CPR explicaram que o GhostAd combinava três mecanismos que lhe conferiam persistência incomum: um serviço de primeiro plano sempre ativo, exibindo apenas uma notificação vazia; um JobScheduler configurado para reativar tarefas de publicidade a cada poucos segundos; e um ciclo contínuo de carregamento e atualização de anúncios, baseado em SDKs legítimos como Pangle,



Vungle, MBridge, AppLovin e BIGO. Em conjunto, esses elementos criavam um sistema de AutoRecuperação difícil de ser interrompido para usuários sem conhecimento técnico.

Os impactos percebidos pelos usuários incluíam celulares mais lentos, pop-ups constantes, aumento de consumo de dados, aquecimento anormal e ícones que desapareciam ao tentar desinstalar o aplicativo. Avaliações no Google Play descreviam a experiência como “invasiva”, “incontrolável” e até “semelhante a um vírus”.

### Perigo no ambiente corporativo

A equipe da CPR também alerta que aplicativos desse tipo podem representar risco adicional em ambientes corporativos. Com permissões de armazenamento, eles podem acessar pastas de downloads, documentos exportados, capturas de tela e outros arquivos que, dependendo do contexto, podem incluir informações sensíveis. Com conectividade constante e capacidade de comunicação com servidores remotos, existe a possibilidade de que dados sejam examinados ou transmitidos sem que o usuário perceba, mesmo sem exploração de vulnerabilidades.

A descoberta do GhostAd demonstra como infraestruturas de publicidade legítimas podem

ser manipuladas para criar redes abusivas e altamente lucrativas, explorando brechas de supervisão nas lojas oficiais de aplicativos. A CPR recomenda que usuários evitem instalar aplicativos com nomes genéricos ou permissiones exageradas, consultem avaliações de outros usuários, verifiquem notificações persistentes incomuns e revisem periodicamente a lista de aplicativos instalados.

Além disso, a Check Point Software reforça a importância de se manter soluções de segurança atualizadas e destaca a necessidade de maior vigilância por parte das plataformas de distribuição.

A campanha GhostAd confunde a fronteira entre marketing e malware. Ela demonstra como ferramentas de publicidade comuns, quando combinadas a mecanismos de persistência e técnicas de obfuscção, podem correr silenciosamente a confiança do usuário nos ecossistemas móveis. À medida que as ameaças em dispositivos móveis evoluem, também avançam os usos abusivos e criativos de SDKs legítimos. O GhostAd nos lembra que nem toda ameaça se esconde nas sombras; algumas estão expostas na própria loja de aplicativos, disfarçadas como simples entretenimento.

## News@TI

### Commerce Media Days Brasil destaca a evolução do Retail Media no mercado nacional

As principais tendências, desafios e oportunidades da publicidade no varejo digital marcaram a edição 2025 do Commerce Media Days Brasil, realizada em São Paulo. Consolidado como um dos principais fóruns nacionais sobre Retail Media, dados, tecnologia e estratégia para o varejo, o encontro reuniu profissionais de diferentes segmentos do mercado (<https://conferences.dataxis.com/pt-br/commerce-media-days-brasil/>).

### Cyrebro chega ao Brasil com apoio da CyberGate e acelera expansão internacional

A Cyrebro, empresa israelense referência em operações de segurança em nuvem, anuncia sua chegada ao país em parceria com a brasileira CyberGate, ampliando oficialmente sua presença na América Latina. A entrada no Brasil responde à crescente demanda por suporte técnico em português e por soluções capazes de atuar imediatamente em incidentes de alta criticidade. O modelo adotado divide o atendimento em níveis complementares, sendo que a CyberGate assume suporte local de N1 e N2, enquanto a Cyrebro concentra investigação avançada e monitoramento contínuo por meio de seu time de N3 em Tel Aviv. A estrutura nasce alinhada à maturidade do mercado brasileiro e ao avanço de ataques que exigem processos de detecção e resposta mais rápidos e integrados (<https://cybergate.solutions/>).

### XPG lança nova série de memórias para jogos ARMAX DDR5

A XPG, fornecedora de sistemas, componentes e periféricos para gamers, profissionais de eSports e entusiastas de tecnologia, anuncia o lançamento da nova série de memórias para jogos ARMAX DDR5. A série apresenta um exterior robusto e oferece velocidades de alto desempenho de até 6.400 MT/s. A linha de produtos inclui o ARMAX RGB DDR5, com efeitos de iluminação, e o ARMAX DDR5, com o objetivo de ser a principal escolha de atualização DDR5 para jogadores da próxima geração conquistarem melhor desempenho em diferentes games (<https://www.adata.com.br>).

## Empresas & Negócios

José Hamilton Mancuso (1936/2017)

### Editorias

Economia/Política: J. L. Lobato ([lobato@netjen.com.br](mailto:lobato@netjen.com.br)); Ciência/Tecnologia: Ricardo Souza ([ricardosouza@netjen.com.br](mailto:ricardosouza@netjen.com.br)); Livros: Ralph Peter ([ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br](mailto:ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br));

Comercial: [comercial@netjen.com.br](mailto:comercial@netjen.com.br)

Publicidade Legal: [lilian@netjen.com.br](mailto:lilian@netjen.com.br)

Colaboradores: Claudia Lazzarotto, Eduardo Moisés, Geraldo Nunes e Heródot Barbeiro.

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

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.

Responsável: Lilian Mancuso

### 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: [\(netjen@netjen.com.br\)](mailto:(netjen@netjen.com.br)

Site: ([www.netjen.com.br](http://www.netjen.com.br)). CNPJ: 05.687.343/0001-90

JUCESP, Nire 35218211731 (6/2003)

Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

ISSN 2595-8410

# Economia brasileira cresceu 0,1% no terceiro trimestre

A economia brasileira cresceu 0,1% no terceiro trimestre de 2025 na comparação com o segundo trimestre

**E**m relação ao terceiro trimestre de 2024, o Produto Interno Bruto (PIB), conjunto dos bens e serviços produzidos no país, apresenta alta de 1,8%. No acumulado de quatro trimestres, o PIB teve expansão de 2,7%.

Os dados foram divulgados nesta quinta-feira (4) pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). De acordo com o instituto, o PIB chega a R\$ 3,2 trilhões. O PIB é o conjunto de todos os bens e serviços produzidos em uma localidade em determinado período. Com o dado, é possível traçar o comportamento da economia do país, estado ou



Em relação ao terceiro trimestre de 2024, o PIB, conjunto dos bens e serviços produzidos no país, apresenta alta de 1,8%.

cidade, assim como fazer comparações internacionais.

O PIB é calculado com o auxílio de diversas pesquisas setoriais, como comér-

cio, serviços e indústria. Durante o cálculo, há cuidados para não haver dupla contagem. Um exemplo: se um país produz R\$ 100 de trigo, R\$ 200 de farinha de trigo e R\$ 300 de pão, o

PIB será de R\$ 300, pois os valores da farinha e do trigo já estão embutidos no valor do pão.

Os bens e serviços finais que compõem o PIB são medidos no preço em que chegam ao consumidor. Dessa forma, levam em consideração também os impostos cobrados. O PIB ajuda a compreender a realidade de um país, mas não expressa fatores como distribuição de renda e condição de vida. É possível, por exemplo, um país ter PIB alto e padrão de vida relativamente baixo, assim como pode haver nação com PIB baixo e altíssima qualidade de vida (ABR).

Tenho observado uma tendência bastante preocupante no mercado corporativo: a crença de que digitalizar é sinônimo de resolver problemas automaticamente

Na prática, vemos sistemas tecnicamente impecáveis, mas que falham miseravelmente na experiência humana. É como construir uma Ferrari com bancos de madeira, tecnicamente impressionante, mas completamente desconectada de quem vai usá-la no dia a dia.

Um exemplo recente me fez refletir ainda mais sobre isso. Ao tentar trocar o tipo de leite em um simples café, precisei navegar por várias telas em um tablet. Cada toque exigia uma decisão, cada decisão abria novas opções, e o que antes era resolvido com uma frase, "sem lactose, por favor", passou a exigir fluência em UX design. O barista, que antes conhecia meu pedido, agora se limita a observar enquanto eu luto contra uma interface que alguém julgou intuitiva.

Esse episódio simples chama a atenção para um problema que atravessa organizações de todos os portes. Decisões sobre tecnologia são muitas vezes tomadas a partir de métricas de eficiência operacional, sem considerar o custo cognitivo transferido para o usuário final. No papel, tudo parece muito vantajoso: menos funcionários, menos treinamento, menos variabilidade humana.

O que não aparece na planilha é a frustração do cliente que precisa reprender processos básicos, ou a quebra de confiança quando a tecnologia falha justamente no momento em que mais precisamos dela.

A armadilha da digitalização mal aplicada é justamente promover simplicidade por meio da complexidade. Criamos sistemas sofisticados para resolver problemas triviais e, no processo, tornamos o trivial cada vez mais difícil. É uma

inversão de prioridades que surge quando confundimos capacidade tecnológica com necessidade real do usuário. Ter a ferramenta não significa necessariamente que devemos usá-la para tudo.

A verdadeira eficiência da tecnologia está na sua capacidade de ser quase invisível. Quando um sistema exige que a pessoa interrompa sua rotina para entender como usá-lo, ele falhou em seu propósito fundamental. A melhor tecnologia amplifica capacidades humanas sem impor que nos adaptemos à sua lógica interna. É a diferença entre uma прótese que devolve o movimento natural e outra que obriga o usuário a reaprender como andar.

Não se trata de resistir ao digital, mas de aplicá-lo com sabedoria. Automatizar pelo simples prazer de automatizar é desperdício de tempo, de recursos e, sobretudo, de valor. Nem todo processo precisa ser digitalizado, assim como nem toda eficiência operacional se traduz em benefício para quem realmente importa: o usuário.

De acordo com o Gartner, menos da metade das iniciativas de transformação digital atinge seus objetivos estratégicos, em grande parte porque as empresas priorizam tecnologia antes de entender claramente os problemas que desejam resolver. Essa desconexão entre propósito e execução tem um custo alto: frustração interna, desperdício de investimento e, principalmente, perda de confiança do cliente.

Eficiência real vai além de reduzir custos ou aumentar velocidade. Ela se manifesta na entrega de valor sem fricção, na capacidade de resolver problemas sem criar novos e de melhorar experiências sem exigir esforço adicional das pessoas. Quando atingimos esse equilíbrio, a tecnologia cumpre sua promessa de ser uma extensão natural das nossas capacidades, e não uma barreira a ser superada.

(\*) - É diretor da Teltec Data.

## Congresso aprova MP do licenciamento ambiental especial

O Senado Federal aprovou na quarta-feira (3) a Medida Provisória (MP) 1308/25, que cria a licença ambiental especial (LAE) para empreendimentos considerados estratégicos pelo governo federal. A proposta, aprovada ontem na Câmara dos Deputados, agora vai à sanção do presidente Lula. Segundo o projeto, caberá ao governo federal definir em decreto a cada dois anos os empreendimentos considerados estratégicos, que terão prioridade na análise e na decisão dos pedidos de licença ambiental.

"São consideradas estratégicas as obras de reconstrução e de repavimentação de rodovias preexistentes cujos trechos representem conexões estratégicas relevantes na perspectiva da segurança nacional, do acesso a di-

reitos sociais fundamentais e da integração entre unidades federativas", diz o texto.

Além disso, o processo de licenciamento ambiental especial deverá respeitar o prazo máximo de 12 meses para análise e conclusão do processo, que poderá ser dividido em etapas, contado da entrega do estudo ambiental pertinente e das demais informações ou dos documentos requeridos.

Pela proposta, deverá ser realizada audiência pública de caráter obrigatório para debater o empreendimento. A convenção determina a consulta aos povos interessados, mediante procedimentos apropriados toda vez que sejam previstas medidas legislativas ou administrativas suscetíveis de afetá-los diretamente (ABR).

Segundo a pesquisa, 83% utilizam IA para fazer pes-

quisas gerais ou acadêmicas; 71% acreditam que o recurso ajuda no dever de casa, em trabalhos e estudos para provas de escolas, das faculdades, universidades ou do ensino técnico. Já 70% usam IA para traduzir textos e 67%, para resumir ou corrigir publicações.

66% dos jovens utilizam a IA para gerar novas ideias em alguma atividade, 63% criam imagens; 62% usam para escrever novos textos e 52% usam para preparar apresentações ou relatórios. "A IA é um agente facilitador das nossas demandas diárias um aliado da eficiência e produtividade. São percepções claramente refletidas nessa pesquisa, que mostra, por exemplo, que a grande maioria dos adolescentes utiliza para ajudar no dever de casa. IA veio para ficar e transformar as nossas jornadas, principalmente, as de aprendizado", destacou o diretor da Demà, Juan Carlos Moreno (ABR).

## NEGÓCIOS em PAUTA

lobato@netjen.com.br

### A – Produção de Café

A produção brasileira de café em 2025 está estimada em 56,5 milhões de sacas de 60 quilos. Mesmo sendo um ano de bienalidade negativa, este resultado representa o terceiro maior registrado da série histórica da Conab, atrás apenas dos anos de 2020 e 2018, ambos de bienalidade positiva da planta, e uma alta de 4,3% se comparado com o volume obtido no ano passado. O resultado é uma combinação de uma ligeira queda de 1,2% na área em produção, estimada em 1,85 milhão de hectares, com uma melhor produtividade média nacional, projetada em 30,4 sacas por hectare, reflexo do bom desempenho verificado nas lavouras de conilon. É o que mostra o 4º Levantamento de Café 2025, divulgado nesta quinta-feira (4).

### B – Importados

A OMODA & JAECOO anuncia a chegada de um novo lote de veículos para o Brasil, prevista para o dia 15 de dezembro, a fim de acompanhar o ritmo acelerado de pedidos em todo o país. O marco reforça a trajetória de crescimento e consolida a presença da fabricante no mercado nacional. Até o final deste ano, mais de três mil unidades adicionais desembarcarão em solo brasileiro — volume que traduz a forte receptividade e procura do consumidor. Mais de 70% deste lote será composto pelo recém-lançado Omoda 5 híbrido, modelo que se destaca pela combinação de tecnologia de ponta, eficiência, design elegante e contemporâneo.

### C – IPVA Isento

A Câmara aprovou, com votos quase unânimes, uma PEC em que veículos com 20 anos ou mais passam a ficar isentos de IPVA em todo o país. O texto entra em vigor assim que promulgado. A regra vale para carros de passeio, caminhonetes e motos, mas não inclui ônibus, micro-ônibus e reboques. Se você está pensando "uê, mas isso já existe", é porque, hoje, cada estado decide suas próprias regras para o imposto. Agora, com a mudança, estados como Minas Gerais, Pernambuco e Santa Catarina, que ainda não oferecem isenção, devem sentir o maior impacto, já que deixam de arrecadar sobre a frota antiga (Aprofunde/The News).

### D – Comércio e Serviços

Embora em ritmo menor, a expectativa é que o emprego termine o ano em patamar superior ao de 2024 nos setores do Comércio e dos Serviços em São Paulo. Segundo a FecomercioSP, mesmo com a perda de fôlego, os segmentos devem registrar saldo positivo de vagas — e, no caso do Comércio, o estoque recorde deve ser reforçado pelas contratações de fim de ano. O setor de Serviços encerrou setembro com 33.787 novas vagas formais, resultado de 407.710 admissões e 373.923 desligamentos. Embora o resultado tenha sido maior do que em agosto, quando haviam sido criados 22,6 mil postos, o avanço ocorreu em ritmo mais moderado do que em setembro do ano passado, quando o saldo foi de 38.086 vagas — uma diferença de 11,3%.

### E – Presença Estratégica

A Wega Motors marcou presença na Automechanika Shanghai 2025, realizada entre os dias 26 e 29 de novembro, no National Exhibition and Convention Center (NECC), na China. Considerada uma das feiras automotivas mais relevantes do mundo, a edição reuniu milhares de profissionais e empresas que influenciam diretamente os rumos da indústria global. A participação reafirmou o posicionamento internacional da Wega, que esteve presente ao longo de 2025 em eventos no Brasil, em diversos países da América Latina, nos Estados Unidos — e agora também no maior polo automotivo da Ásia.

### F – Sonho de Natal

A cidade de Barbacena, localizada na região do Campo das Vertentes, Minas Gerais, celebra mais uma edição do Sonho de Natal, evento encantador para moradores e visitantes, mas também se consolida como um dos maiores e mais importantes projetos natalinos do Brasil. Com o tema "O Natal do Amor", a festa projeta a Cidade das Rosas nacionalmente, posicionando-a como um destino turístico, cultural e econômico de destaque. Com expectativa de receber 500 mil visitantes ao longo do evento, a cidade apostou no turismo regional como alavanca para o desenvolvimento econômico e cultural. Entre os setores mais beneficiados pelo evento estão hotelaria, gastronomia, transporte, comércio e artesanato.

## Digitalizar é fácil. Fazer sentido é outra história

Cesar Schmitzhaus (\*)

Tenho observado uma tendência bastante preocupante no mercado corporativo: a crença de que digitalizar é sinônimo de resolver problemas automaticamente

Na prática, vemos sistemas tecnicamente impecáveis, mas que falham miseravelmente na experiência humana. É como construir uma Ferrari com bancos de madeira, tecnicamente impressionante, mas completamente desconectada de quem vai usá-la para tudo.

A verdadeira eficiência da tecnologia está na sua capacidade de ser quase invisível. Quando um sistema exige que a pessoa interrompa sua rotina para entender como usá-lo, ele falhou em seu propósito fundamental.

É como construir uma Ferrari com bancos de madeira,

tecnicamente impressionante, mas completamente desconectada de quem vai usá-la para tudo.

Um exemplo recente me fez refletir ainda mais sobre isso. Ao tentar trocar o tipo de leite em um simples café, precisei navegar por várias telas em um tablet. Cada toque exigia uma decisão, cada decisão abria novas opções, e o que antes era resolvido com uma frase, "sem lactose, por favor", passou a exigir fluência em UX design. O barista, que antes conhecia meu pedido, agora se limita a observar enquanto eu luto contra uma interface que alguém julgou intuitiva.

Esse episódio simples chama a atenção para um problema que atravessa organizações de todos os portes. Decisões sobre tecnologia são muitas vezes tomadas a partir de métricas de eficiência operacional, sem considerar o custo cognitivo transferido para o usuário final. No papel, tudo parece muito vantajoso: menos funcionários, menos treinamento, menos variabilidade humana.

O que não aparece na planilha é a frustração do

cliente que precisa repreender processos básicos, ou a quebra de confiança quando a tecnologia falha justamente no momento em que mais precisamos dela.

A armadilha da digitalização mal aplicada é justamente promover simplicidade por meio da complexidade. Criamos sistemas sofisticados para resolver problemas triviais e, no processo, tornamos o trivial cada vez mais difícil. É uma

### G – Mentoría

Você sabe como o balanço patrimonial pode influenciar diretamente as decisões e o crescimento do seu negócio? Para ajudar empreendedores a entenderem essa ferramenta essencial, a Auddas oferece uma mentoría gratuita e online. A mentoría será conduzida por Marco França, sócio fundador da Auddas, e Nathalia Maestrello, sócia da Auddas, e acontecerá online nesta terça-feira (9), às 19h. As vagas são limitadas. Garanta sua participação clicando no link (<https://conteudo.auddas.com/mentoría-coletiva-entenda-o-balanco-patrimonial>).

### H – Vendas de Eletrificados

Pela primeira vez desde o início da série histórica da ABVE, em 2012, São Paulo deixou de ser a cidade líder de vendas de veículos de eletrificados leves no Brasil. Foi ultrapassada por Brasília, que emplocou 2.413 unidades em novembro — 14 a mais do que os 2.399 da capital paulista. O crescimento da eletrificação na capital federal parece estar diretamente ligado ao forte apelo dos veículos elétricos plug-in (BEV e PHEV) entre os consumidores locais. Dos 2.413 emplocamentos de eletrificados de Brasília em novembro, nada menos do que 2.109 (87,4%) são modelos com recarga externa. Os eletrificados também responderam por 35% do total de vendas de veículos leves comercializados em novembro em Brasília (6.977). É a maior participação entre todos os estados brasileiros.

### I – Produzido em Resende

Pronto para ocupar um lugar de destaque na linha Nissan e na preferência dos clientes que buscam um SUV que alia modernidade com atributos já reconhecidos e confiáveis da linha de modelos fabricados no país, o Nissan Kait, acaba de ser revelado mundialmente. O carro, que já começou a ser produzido no Complexo Industrial da Nissan, em Resende/RJ, no Brasil, surge com design expressivo, excelente espaço interno, muita tecnologia e um conjunto mecânico com eficiência e reputação comprovadas.

### J – Saldo de Vagas

O estado de São Paulo criou mais de 500 mil vagas de emprego com carteira assinada nos primeiros 10 meses deste ano. Os dados são da Fundação Seade, com base nas informações do Caged. No acumulado de 12 meses, foram 348 mil oportunidades. Só no mês de outubro, o saldo foi de 18,5 mil novos postos de trabalho. Além disso, o estado criou 21,7% do total de vagas com carteira assinada do país em outubro, 28% do total nos primeiros 10 meses e 26% em 12 meses. Assim, São Paulo se consolida como a unidade da Federação que tem maior saldo de vagas do país.



Carol Olival (\*)

# Economia da Criatividade

## #FullSailBrazilCommunity

### O Poder dos Eventos Educacionais como Estratégia de Branding e Relacionamento

Ao longo da minha carreira no marketing educacional, percebi que os eventos têm um poder que nenhuma campanha digital é capaz de reproduzir por completo: o poder da presença. Em feiras, workshops ou cerimônias, as pessoas se conectam não apenas a uma instituição, mas a uma experiência. Quando um aluno, professor ou pai participa de um evento educacional marcante, ele leva consigo uma memória afetiva — e é exatamente essa emoção que transforma uma marca em algo vivo. Segundo Schmitt (2011), o marketing de experiência é “a arte de criar sensações e percepções que conectam consumidores à marca de forma emocional e duradoura”. No caso da educação, isso significa transformar cada encontro em um momento de pertencimento.

Nos últimos anos, tenho acompanhado de perto o impacto positivo de eventos bem planejados em escolas e universidades. Feiras de profissões, semanas temáticas, mostras de projetos e cerimônias de premiação vão muito além da divulgação institucional — elas fortalecem o posicionamento da marca. Quando uma instituição investe em criar experiências autênticas, ela comunica seus

valores de maneira natural e memorável. Kotler e Keller (2016) lembram que “as marcas mais fortes são aquelas que constroem significado por meio de experiências consistentes”. Em eventos educacionais, cada detalhe — do acolhimento ao conteúdo — fala sobre quem a instituição é e o que ela representa.

Um bom exemplo disso são as ações que unem propósito e emoção. Workshops voltados para inovação, por exemplo, mostram que a escola está conectada ao futuro. Já cerimônias de reconhecimento de alunos e professores reforçam valores como mérito e comunidade. Esses momentos funcionam como capítulos da narrativa da marca, ampliando o alcance do storytelling institucional. Acredito que quando um evento consegue emocionar e inspirar, ele cria vínculos mais fortes do que qualquer anúncio pago.

Organizar eventos educacionais é também um exercício de escuta. É entender o que o público valoriza e transformar isso em experiência. Por isso, defendo que o marketing educacional precisa enxergar os eventos não como despesas, mas como investimentos em relacionamento e reputação. Eles constroem a imagem de marca de forma orgânica e

criam multiplicadores — pessoas que se tornam defensoras espontâneas da instituição.

Na minha trajetória, especialmente junto à Full Sail University, testemunhei como eventos podem ser ferramentas poderosas de branding e conexão. Quando o marketing educacional é vivido — e não apenas comunicado —, a marca se torna parte da história das pessoas. E é aí que nasce o verdadeiro valor.

#### Referências

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Schmitt, B. (2011). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*. New York: Free Press.

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

### Shopping Centers ganham força no plano de expansão de redes de restaurantes com operação intimista e enxuta

Glaucia Fernandes (\*)

fatores essenciais para uma operação padronizada e de performance estável.

Modelos compactos permitem investimentos menores e custos operacionais mais controlados, sem comprometer a experiência. Segundo a Abrasce, os quiosques cresceram 2,6% em 2024, reforçando a tendência de formatos ágeis e de alto giro. Esses espaços favorecem cardápios otimizados, equipes reduzidas e maior produtividade, pilares fundamentais do modelo “intimista e enxuto”.

Outro diferencial é a sinergia com o comportamento do consumidor. Afinal, o shopping é um ambiente de múltiplas finalidades, frequentado por concentrar lazer, serviços e conveniência, fatores que estimulam o consumo impulsivo e recorrente, especialmente entre os players de alimentação. Para redes que buscam expansão estruturada, o ambiente controlado dos malls também simplifica a gestão de marca e facilita o suporte aos franqueados.

É claro que há desafios, como custos de ocupação e aderência ao perfil de

cada centro comercial. No entanto, com análises criteriosas de fluxo, negociação adequada e padronização operacional, esses fatores podem ser amplamente compensados pela rentabilidade e previsibilidade do modelo e conceito de cada negócio.

Em um mercado cada vez mais competitivo, os shopping centers reafirmam seu papel como vetores de crescimento inteligente para redes de alimentação. Para operações enxutas, representam o equilíbrio ideal entre visibilidade, eficiência e retorno. Expandir pelos diversos centros de compras do país é uma estratégia que tem sido decisiva para fortalecer a presença de diversas redes em âmbito nacional e garantir sustentabilidade ao plano de expansão. O segredo está em encontrar um negócio com o qual o investidor se identifique, que tenha um modelo de negócio sólido, bem estruturado e que apresente bons resultados para investir sem medo de ser feliz!

(\*) Diretora de marketing e franquias do L'Entrecôte de Paris, rede de restaurantes que faz parte do Grupo SMZTO, é reconhecida por inovar no Brasil com o conceito de prato único e proporcionar a verdadeira experiência vivida nos mais tradicionais bistrôs parisienses - [www.lentrecoetedeparis.com.br/](http://www.lentrecoetedeparis.com.br/) @lentrecoetedeparis.

### Planejamento sucessório: como organizar seu patrimônio e minimizar carga tributária

Paulo Cunha (\*)

impacto financeiro pode surpreender.

*A construção de patrimônio ao longo de uma vida é resultado de escolhas financeiras conscientes, trabalho contínuo e disciplina*

No entanto, muitos brasileiros deixam de olhar para a etapa final dessa jornada: como garantir que esse patrimônio seja transferido da forma mais eficiente, justa e com o menor impacto financeiro possível para seus herdeiros. O planejamento sucessório, ainda pouco difundido no país, é uma das ferramentas mais inteligentes para preservar riqueza ao longo de gerações e evitar que o patrimônio construído seja consumido por burocacia, conflitos familiares e carga tributária elevada.

Hoje, a ausência de planejamento pode expor a família a um longo processo de inventário, que no Brasil pode levar meses ou até anos, além de custar caro. O Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD), embora relativamente baixo em alguns estados, pode chegar ao limite de 8%, e já há discussões avançadas sobre sua elevação. Quando somado a custos jurídicos, taxas judiciais e desvalorização de ativos durante a paralisação dos bens, o

O principal ponto é entender que planejamento sucessório não é exclusivo para grandes fortunas, portanto, qualquer família com bens constituídos pode se beneficiar. Organizar antecipadamente a sucessão é um ato de responsabilidade e, mais do que isso, uma forma de proteger o patrimônio construído ao longo de uma vida.

Com orientação especializada e estratégias adequadas, é possível garantir que os recursos cheguem aos herdeiros com rapidez, menor carga tributária e segurança jurídica, exatamente como deve ser quando se planeja com inteligência o futuro financeiro da família.

(\*) CEO da iHUB Investimentos.

### Proclamas de Casamentos

#### 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: GERMAN CORIA CONDORI, nascido na Bolívia, no dia 22/09/1987, profissão autônomo, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Gregorio Coria Herrera e de Filomena Condori Sandi. A pretendente: ELSA ROJAS CRESPO, nascida na Bolívia, no dia 15/10/1991, profissão costureira, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Emilio Rojas Maldonado e de Francisca Crespo Rodriguez.

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 Distrito - Sapopema Alfredo de Oliveira Santos Neto - 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: FELIPE FERREIRA MENDES DA SILVA, estado civil solteiro, profissão assistente de marketing, nascido em São Paulo, SP, no dia 29/09/1998, residente e domiciliado em São Paulo, SP, filho de Edson Mendes da Silva e de Angela Ferreira da Silva. A pretendente: CAMILA VIEIRA MACIEL, estado civil solteira, profissão auxiliar de classe, nascida em São Paulo, SP, no dia 09/11/2001, residente e domiciliada em São Paulo, SP, filha de Erivaldo Rodrigues Maciel e de Socorro Nascimento Vieira.

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







# Gestão financeira pode ser a chave para sair da inadimplência

O Brasil ultrapassou 7,2 milhões de empresas inadimplentes em 2025, recorde que reforça a importância de estratégias de controle financeiro e uso de tecnologia

O ano de 2025 tem sido desafiador para o empresariado brasileiro. O país ultrapassou a marca de 7,2 milhões de empresas inadimplentes, o que representa 31% dos negócios ativos no Brasil, de acordo com levantamento recente da Serasa Experian. O volume total das dívidas chega a R\$ 169,8 bilhões, segundo o mesmo relatório.

Paralelamente, dados do Banco Central apontam que o crédito corporativo somou R\$ 6,6 trilhões em abril deste ano, equivalente a 54,9% do PIB nacional, o maior patamar em cinco anos. O contraste entre a ampliação do crédito e o crescimento da inadimplência mostra que boa parte dos negócios brasileiros ainda recorre a empréstimos sem planejamento financeiro adequado.

De acordo com Reginaldo Stocco, CEO da vhsys, a adoção de ferramentas integradas de gestão financeira permite antecipar cenários de perigo e tomar decisões com base em dados reais, não em suposições, evitando riscos para o caixa. “O crédito não é o vilão, o problema é a falta de visibilidade sobre o fluxo de caixa. Quando o empresário não tem controle das contas a pagar e a receber, perde a capacidade de planejar, e o crédito que deveria ser ferramenta de crescimento acaba se tornando fonte de endividamento”, afirma.

MunichPhotoStudio's Images\_CAVAN



O desafio se torna ainda maior entre micro e pequenas empresas, que representam mais de 95% dos CNPJs ativos no país, segundo o Sebrae. Muitos desses negócios operam com margens reduzidas e dependem de capital de giro para manter o funcionamento diário. Sem controle detalhado do caixa, acabam recorrendo a novas linhas de crédito para cobrir dívidas antigas, o que alimenta o ciclo de inadimplência.

Além disso, fatores como a manutenção de juros elevados, o aumento dos custos operacionais e a chegada da Reforma Tributária têm pressionado ainda mais o equilíbrio financeiro das empresas em 2025.

A saída passa pela gestão inteligente e pelo uso de tecnologia. Sistemas de gestão que integram vendas, estoque, financeiro e relatórios automáticos oferecem uma visão completa da operação, ajudando o empresário a identificar gargalos antes que se tornem dívidas.

Com a inadimplência em alta e o crédito cada vez mais caro, o momento é de reavaliação. A boa notícia é que a digitalização e o acesso a plataformas financeiras acessíveis têm ajudado empresários a ganhar fôlego e previsibilidade. “Gestão financeira é, hoje, a principal linha de defesa contra o endividamento. E quem entende isso não apenas sobrevive; também cresce de forma sustentável”, conclui o CEO.

## O que importa na hora de escolher uma consultoria para uma operação de M&A

Rodrigo Barbeti (\*)

Há aspectos estratégicos que precisam ser avaliados com cuidado, para que não fique dinheiro na mesa e a operação seja feita com segurança.

### O que considerar antes de contratar uma consultoria de M&A

A escolha do advisor ideal envolve entender tanto sua metodologia de trabalho quanto sua capacidade de integrar análise financeira e visão estratégica. Somente um time multidisciplinar, com anos de experiência em finanças, tributos, direito societário, auditoria contábil e jurídica, é capaz de conduzir um processo de M&A, de forma integrada e sinérgica. Por isso, é importante observar como a consultoria conduz o diagnóstico inicial, seleciona potenciais interessados e estrutura as negociações, garantindo transparência desde o início do processo.

Mais do que apenas aproximar empresas de compradores, os advisors são aqueles que conseguem interpretar dados complexos, transformando-os em argumentos consistentes e antecipam soluções para riscos ocultos, assegurando uma transação realmente bem-sucedida.

Para selecionar o melhor advisor, é essencial ir além da proposta comercial e aprofundar a análise sobre quem realmente conduzirá a operação. Entrevistas técnicas com as equipes responsáveis pelo trabalho ajudam a evitar o descompasso, comum no mercado, entre apresentações feitas por sócios e a execução que acaba nas mãos de equipes pouco próximas do cliente. Também é recomendável solicitar uma proposta metodológica detalhada, que explique etapas, cenários projetados e cronograma.

A avaliação de cases comparáveis no mesmo setor, ainda que sem identificação dos clientes, permite medir o domínio da empresa sobre múltiplos, dinâmica competitiva e drivers daquele mercado.

Por fim, a verificação da reputação, das práticas de compliance e da postura ética da consultoria é indispensável, já que transações mal conduzidas e principalmente a falta de independência, podem gerar riscos jurídicos e financeiros significativos.

### Boutique ou banco: como tomar a decisão certa?

Boutiques costumam atender melhor companhias

de médio porte ou processos em que a proximidade e a customização são essenciais, além de contar com a vantagem de oferecer atendimento direto dos sócios (em alguns casos), análise minuciosa e flexibilidade para adaptar metodologias. Como ponto de atenção, as boutiques possuem redes internacionais mais limitadas, o que pode ser um desafio em operações de caráter global.

Os bancos de investimentos, por outro lado, se destacam em operações de grande escala e em setores com elevada complexidade regulatória ou demanda por captação simultânea. Além disso, oferecem maior estrutura, amplitude de contatos e capacidade de montar operações financeiras sofisticadas. Porém, existe a desvantagem da distância entre a equipe executiva da empresa e os principais nomes do banco, o que pode tornar o processo mais burocrático.

A decisão ideal deve equilibrar porte da operação, necessidade de especialização, velocidade desejada e nível de personalização esperado.

(\*) Diretor e sócio-fundador da BLB Advisor.

Negócios &amp; Carreira

Fabiana Monteiro (\*)



## Do Interior à Elite Acadêmica Global: A Jornada de Liderança e Transformação de Sandonei Chiodini

*De Ibirama aos EUA, Sandonei prova que propósito e estudo podem mudar qualquer trajetória.*

Sandonei Chiodini personifica o poder transformador da **educação**. Nascido em uma zona rural de Ibirama, Santa Catarina, cresceu em uma família humilde, falando apenas alemão até os sete anos. Filho de pais que não cursaram universidade, aprendeu desde cedo que dedicação, disciplina e propósito seriam seus principais passaportes para o mundo.

Hoje, duas décadas depois de deixar o Brasil sem qualquer suporte financeiro, ele ocupa o cargo de **Director, Faculty-Led & Custom Global Programs da Bentley University**, nos Estados Unidos, após quatro promoções dentro do prestigioso MIT – Massachusetts Institute of Technology.

Sua visão é clara: *a educação rompe barreiras sociais e redefine destinos*. Foi essa crença que o levou a construir uma carreira internacional guiada pela curiosidade, pelo serviço e por um profundo senso de impacto social.

A trajetória global começou aos 25 anos, quando recebeu uma bolsa integral para um trabalho voluntário que o levou a Zimbábue, aos EUA e, depois, a Angola. Lá, em condições extremas — vivendo em um contêiner sem água nem eletricidade — ajudou a combater o analfabetismo em zonas rurais. A experiência moldou seu compromisso definitivo com a educação e evidenciou que a real transformação nasce do contato humano e da superação.



Sandonei Chiodini

De volta aos Estados Unidos, passou a atuar na área acadêmica, consolidando-se no **MIT** por quase 12 anos. Em 2023, assumiu a liderança dos programas internacionais da Bentley University, tornando-se o único estrangeiro em seu departamento. Foi ele quem reposicionou o Brasil como prioridade estratégica, criando novos programas acadêmicos para 2025 e incentivando jovens americanos a vivenciarem experiências transformadoras no país.

Sandonei defende que intercâmbio só cumpre seu papel quando provoca mudanças internas profundas. Seu trabalho consiste em criar ecossistemas multiculturais que despertem autonomia, **empatia** e consciência global nos estudantes, preparando-os para liderar em ambientes complexos.

Como gestor, preza pela sensibilidade, pela capacidade de ouvir e pela coragem de tomar decisões difíceis — inclusive negar projetos acadêmicos de professores experientes quando necessário. Acredita que liderança é, antes de tudo, cuidado genuíno com as pessoas e consciência do impacto emocional por trás de cada conversa.

Atento às transformações tecnológicas, acompanha de perto o uso da inteligência artificial na **educação**, reforçando que a ferramenta deve potencializar o aprendizado, não substituir o pensamento crítico.

A vida internacional também o ensinou a valorizar **conexões** duradouras. Mesmo após visitar mais de 50 países, mantém vínculos sólidos com sua família e amigos do Brasil — conversando diariamente com a mãe e preservando amizades de décadas. Para ele, sucesso não é apenas carreira, mas equilíbrio, humildade e autenticidade.

Sandonei costuma aconselhar jovens sobre três pilares: nunca desperdiçar tempo, sempre ter um plano B e investir em conexões desde cedo. **“Reputação** é o seu nome — limpe o pó toda semana para fazê-lo brilhar”, aprendeu de um antigo chefe. Esse ensinamento se tornou a bússola de sua jornada.

Hoje, como líder global, educador e mentor, Sandonei continua movido por um propósito simples e poderoso: transformar vidas por meio do conhecimento — exatamente como transformou a própria.

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



vm\_CANVA

**ELO ENTRE  
ESTABILIDADE  
E ADAPTAÇÃO**

## O PAPEL ESTRATÉGICO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

**Os conselheiros exercem papel transformador ao orientar decisões estratégicas. Em um cenário global cada vez mais complexo, eles representam o elo entre a estabilidade institucional e a capacidade de adaptação das empresas**

**João Roberto Benites (\*)**

O ambiente empresarial brasileiro passa por uma transformação silenciosa, porém profunda, no campo da governança corporativa. Essa mudança é impulsionada pela transição geracional em grupos familiares, pela consolidação do mercado de capitais, pela expansão dos fundos de private equity e venture capital e pelo amadurecimento de organizações sem fins lucrativos. Nesse contexto, os Conselhos de Administração assumem um papel cada vez mais relevante na definição do rumo estratégico das empresas e na consolidação de práticas de gestão baseadas em transparência, ética e responsabilidade.

Os conselheiros, sejam eles de Administração ou Consultivos, emprestam senioridade às lideranças das empresas. Eles exercem papel transformador, estimulam o debate que contribui na tomada de decisões, promovem diversidade de perspectivas, fortalecendo a análise de riscos e oportunidades. Além disso, sua independência e experiência garantem maior transparência e consistência nas iniciativas corporativas.

Atuante nesse ambiente, nota um forte movimento de maturidade e de aprimoramento do colegiado. Conselhos de Administração assumem importante responsabilidade frente ao desenvolvimento das companhias e precisam estar em constante processo de atualização, interação com o mercado e avaliação das oportunidades. Parte dos compromissos está em supervisionar as atividades da diretoria, definir objetivos, aprovar políticas e analisar os resultados, zelando pelo alinhamento entre a estratégia e a execução. Mas um time de conselheiros bem formado tem o olhar voltado para o futuro e para a construção da perenidade da organização; pensa um horizonte mais distante.

Nos últimos tempos, é preciso cuidar da cultura e da dinâmica do negócio, tendo em vista o impacto direto na sustentabilidade das organizações, assegurando a coerência entre decisões de curto prazo e a visão de longo alcance necessária à perenidade empresarial.

Apesar da importância desse colegiado, ainda há desafios a superar. Pesquisa da consultoria Maio mostra que apenas



mediaphotos\_CANVA

**“Com membros de formações distintas — jurídica, financeira, tecnológica ou de mercado —, as decisões tornam-se mais consistentes e menos suscetíveis ao pensamento único. Essa pluralidade estimula reflexões amplas, evita vieses e fortalece a análise de riscos e oportunidades.**

32% dos executivos-chefes consideram que o conselho contribui de forma efetiva para o direcionamento estratégico. O levantamento, que ouviu 97 CEOs de empresas de diferentes portes e setores, revelou graus variados de maturidade entre conselhos, alguns com mais de três décadas de atuação e outros criados recentemente. Essa heterogeneidade evidencia que a qualidade da governança ainda depende fortemente do estágio de profissionalização de cada companhia.

Nos últimos anos, o perfil dos conselheiros vem se modificando. A atuação tornou-se mais próxima da gestão executiva, com maior engajamento em agendas urgentes do mercado, como sustentabilidade, inovação e diversidade. Dados da pesquisa “Práticas de Governança e Remuneração de Conselhos”, da Korn Ferry, indicam que, em 2024, 61% dos membros dos Conselhos de Administração no país eram independentes, ou seja, sem vínculos financeiros ou pessoais com a empresa, e 20% eram mulheres. Além disso, parte desses profissionais recebeu remuneração anual superior a um milhão de reais, o que reflete o reconhecimento da complexidade e da responsabilidade da função.

A profissionalização dos Conselhos também se expressa na ampliação das avaliações formais de desempenho. Em 2022, 54% das empresas adotavam esse tipo de processo; hoje, esse percentual chegou a 62%. Essa prática contribui para a melhoria contínua, promove transparência e reforça o compromisso com resultados efetivos. A relevância dos conselhos está associada à diversidade de perspectivas que reúnem. Com membros de formações distintas — jurídica, financeira, tecnológica ou de mercado —, as decisões tornam-se mais consistentes e menos suscetíveis ao pensamento único. Essa pluralidade estimula reflexões amplas, evita vieses e fortalece a análise de riscos e oportunidades. Além disso, a presença de conselheiros independentes amplia o grau de fiscalização e assegura maior proteção aos interesses de acionistas e demais partes envolvidas.

Outro papel essencial do Conselho é garantir a visão estratégica de longo prazo. Ao atuar como guardião dos valores e princípios da organização, o colegiado evita que pressões conjunturais comprometam a coerência da estratégia e o compromisso com a sustentabilidade financeira e social. Essa capacidade de equilibrar a urgência operacional com a visão de futuro é o que diferencia empresas resilientes das que seguem vulneráveis às flutuações do mercado.

A transformação digital também vem alterando a dinâmica de atuação dos conselhos. O uso da inteligência artificial, por exemplo, tem auxiliado na análise de dados, na simulação de cenários e na formulação de índices de previsibilidade mais precisos. Contudo, a essência das decisões estratégicas permanece humana. A capacidade de formular perguntas pertinentes, interpretar contextos e avaliar impactos éticos continua sendo insubstituível.

Ignorar diferentes pontos de vista aumenta o risco de decisões incompletas. Por outro lado, conselhos que valorizam o diálogo, a escuta e a inteligência coletiva tendem a antecipar tendências, descobrir oportunidades de mercado e promover inovações relevantes. Quanto mais sólida for essa instância, maior será a chance das organizações navearem com segurança em meio às incertezas do mercado, transformando desafios em oportunidades e assegurando o desenvolvimento sustentável de longo prazo.

(\*) Preside Conselhos de Administração de empresas familiares. Atua como Conselheiro Consultivo da Grant Thornton Brasil e do Hospital das Clínicas (SP). É conselheiro certificado pelo IBGC, especialista em expansão estratégica de empresas.



mediaphotos\_CANVA