

## RESULTADO X PROPÓSITO

## O QUE FAZ A DIFERENÇA NO SUCESSO CORPORATIVO?

▶▶ Leia na página 8

## A nova agenda da eficiência operacional: o que CEOs passaram a priorizar?

A eficiência deixou de ser um tema puramente tático para se tornar uma agenda estratégica.

**E**voluímos de iniciativas pontuais de corte de custos para programas contínuos de integração entre processos, dados e tecnologia. Hoje, ser eficiente significa reduzir variabilidade operacional, acelerar decisões e transformar economia de tempo em vantagem competitiva.

Em um cenário de instabilidade constante, a vantagem competitiva pertence a quem estrutura processos capazes de gerar resiliência, previsibilidade de caixa e capacidade de reação rápida. E, no centro dessa mudança, os CEOs assumem protagonismo.

Segundo uma pesquisa da Gartner, 62% desses líderes escolheram o crescimento da empresa como prioridade em 2024. O levantamento dialoga com o que temos observado: os CEOs vêm priorizando três frentes essenciais. A primeira é a integração de dados, buscando obter a visão única dos processos e eliminação dos silos de informação.

A segunda é o uso de Business Intelligence (BI) e analytics operacionais, que permitem identificar gargalos em tempo real e antecipar desvios. E a terceira, mas igualmente relevante, é a automação inteligente, liberando equipes de tarefas repetitivas e reduzindo falhas humanas. Essa tríade forma a base para um ganho palpável de visibilidade que se converte em decisão que, posteriormente, vira ação.

Nessa nova agenda operacional, os executivos passaram a enxergar a otimização como fonte de capacidade investível. O que se economiza em retrabalho, tempo e estoques, transforma-se em fluxo de caixa disponível para crescimento, inovação ou competitividade por preço.

Contudo, mesmo diante de avanços claros, as empresas ainda enfrentam desafios que impedem a eficiência de ponta a ponta. Entre os principais bloqueios estão: uma fundação frágil, marcada por dados fragmentados e de baixa qualidade; a arquitetura legada, com sistemas desconectados que dificultam integração; a ausência de governança, com processos sem responsáveis e fluxos pouco documentados; e a falta de priorização, que mantém o orçamen-



Marco Vonzodas

“ Processos enxutos entregam consistência, confiabilidade, qualidade e menos erros – o mínimo para gerar confiança. E, à medida que a eficiência libera capacidade, esse recurso é realocado para iniciativas de maior valor percebido, como atendimento consultivo, inovação, customização e respostas mais rápidas.

to preso a projetos táticos, em detrimento de transformações de médio e longo prazo.

A esses fatores soma-se uma barreira tão silenciosa quanto poderosa: a resistência

cultural. É comum encontrar equipes presas ao “como é” em vez do “como poderia ser”. Mas é justamente a cultura o elemento que separa projetos pontuais de transformações sustentáveis.

Sem mudança comportamental, tecnologia é apenas custo; com uma cultura orientada à eficiência, ela se torna alavanca e multiplicador de resultados. Para isso, três pilares precisam estar presentes: propriedade clara, na qual cada processo possui um dono com autoridade e responsabilidade; rotina de melhoria contínua, sustentada por ciclos curtos de experimentação, aprendizado e ajustes; e métricas vivas, compartilhadas em tempo real e conectadas ao propósito de cada equipe.

O papel do líder, nesse contexto, é modelar a experimentação, reconhecer ganhos reais de eficiência e criar um ambiente psicologicamente seguro para falhar rápido. Esses aspectos são cruciais não apenas para a eficiência interna, mas também para elevar a experiência do cliente.

Afinal, processos enxutos entregam consistência, confiabilidade, qualidade e menos erros – o mínimo para gerar confiança. E, à medida que a eficiência libera capacidade, esse recurso é realocado para iniciativas de maior valor percebido, como atendimento consultivo, inovação, customização e respostas mais rápidas.

Para os CEOs, a fórmula é clara: eficiência reduz o custo da operação básica e libera o potencial humano para criar diferencial competitivo. É ela que viabiliza crescimento lucrativo. E, para mensurar resultados, líderes precisam ir além das métricas financeiras tradicionais, estruturando KPIs de processo, de cliente e financeiros.

Hoje, a eficiência é um ativo tangível que amplia o poder de decisão estratégica do executivo. Em um ano que promete desafios e instabilidades, como será 2026, cabe aos gestores colocar a nova agenda em prática, estruturando processos e fortalecendo a operação – algo que pode ser potencializado com o apoio de softwares de gestão e consultorias especializadas. O futuro não espera. E saem na frente aqueles que começam agora.

(Fonte: Marco Vonzodas é Co-CEO da Okser).

### Cinco estratégias para vender e lucrar mais no Natal

Aprenda dicas práticas para atrair clientes, organizar estoque e usar o marketing a favor do seu negócio no fim do ano. ▶▶

### Dez dicas para empreender com baixo investimento

Empreendedorismo segue em alta no Brasil, com 3,87 milhões de pequenos negócios abertos desde o início de 2025. ▶▶

### Franquias digitais ampliam a entrada de novos empreendedores no food service

Modelos enxutos e de baixo risco ajudam brasileiros a iniciarem negócios gastronômicos. ▶▶

### Reforma tributária e os novos desafios para pequenos e médios empresário

A tramitação da reforma tributária coincide com um momento em que os pequenos negócios assumem papel central na economia brasileira. De acordo com o Mapa de Empresas do governo federal, o país soma 24,2 milhões de empresas ativas, das quais 52,3 por cento são microempreendedores individuais, e 96,9 por cento se enquadram na categoria de pequenos negócios, incluindo microempresas e empresas de pequeno porte. ▶▶

Para informações sobre o

**MERCADO FINANCEIRO**

faça a leitura do QR Code com seu celular



### Negócios em Pauta

Divulgação

100% SUS



## É fato ou fake?

### Hospital de Curitiba lança campanha para combater fake news em saúde

O Hospital Universitário Cajuru lança a campanha “Notícias que Salvam”, que alerta para os riscos das fake news em saúde, especialmente em um momento em que a inteligência artificial (IA) torna ainda mais simples produzir conteúdos falsos que parecem reais. Com a proposta de combater a desinformação e incentivar o acesso a conteúdos verdadeiros e verificados, a campanha se apoia em quatro pilares: alertar sobre os danos provocados por notícias falsas; educar o público com dicas práticas para reconhecer informações confiáveis; cuidar, oferecendo orientações corretas para situações de emergência; e impactar positivamente, compartilhando histórias reais de pessoas que tiveram a vida salva por seguirem recomendações médicas adequadas” (<https://hospitalcajuru.org.br/>) ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

### News@TI

AI/SENAI-SP



Simon Liepold, Elias Abdala, Lisa Monaco, Emerson Senai, Alessandra Del Debbio e Lucia Rodrigue.

### Microsoft e SENAI-SP assinam acordo para formação de 50 mil pessoas em cibersegurança

@A Microsoft e o SENAI-SP firmaram um acordo de cooperação para capacitar 50 mil pessoas em cibersegurança até o final de 2026. O anúncio foi oficializado durante encontro entre Lisa Monaco, presidente de Global Affairs da Microsoft, e Emerson Costa Santos, diretor de unidade SENAI-SP. Criado pela Microsoft e executado pelo SENAI-SP, o programa CyBR ampliará a formação em segurança digital para professores e alunos da rede, além de interessados externos. O projeto será dividido em etapas, sendo uma delas a formação de docentes em níveis avançados de Arquitetura de Cibersegurança (SC-100), Análise das Operações de Segurança (SC-200), Administração de Identidade e Acesso (SC-300) e Segurança no Azure, nuvem da Microsoft. ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

### Automóveis

Via Digital Motors

Por Lucia Camargo Nunes



▶▶ Leia na página 4

OPINIÃO

# Estratégias de ESG e modernização do SAP

Jenner Marques (\*)

*Sem dúvida, a modernização tecnológica é um componente vital para a competitividade das empresas, principalmente em setores da economia que apresentam constantes modificações.*

Estamos vivenciando a transformação digital que tem, no "coração" de todos os processos, o uso de sistemas de gestão empresarial (ERPs), como o SAP.

No entanto, muitas empresas ainda operam com versões legadas desses sistemas, sem perceber o impacto profundo e, diversas vezes, oculto que essa subutilização gera na capacidade de atender às crescentes exigências relacionadas a Meio Ambiente, Sociedade e Governança (ESG).

De acordo com a pesquisa "Panorama ESG 2024", da Amcham Brasil, 71% das empresas participantes confirmaram a adoção das práticas de ESG. Neste universo, 45% estão em estágio inicial e 26% estão em estágio avançado em suas estratégias.

Independentemente do estágio, o sucesso de qualquer jornada ESG tem como ponto fundamental a gestão inteligente dos dados corporativos. Os consumidores, investidores e órgãos reguladores exigem informações cada vez mais detalhadas sobre a origem dos produtos, a pegada de carbono das operações, as condições de trabalho e a ética nos negócios.

Porém, quando as empresas se veem presas a ERPs fragmentados, que foram desenvolvidos apenas para o controle operacional, perdem a capacidade de atender a demanda atual por:

- **Rastreabilidade:** acompanhar a origem de um insumo ao longo de toda a cadeia de suprimentos, verificar práticas trabalhistas ou medir com precisão a pegada de carbono de um produto específico exige integração de dados e visibilidade ponta a ponta. Os sistemas legados não permitem a granularidade e confiabilidade necessárias para auditorias rigorosas de ESG.

- **Transparência:** para estar em conformidade, os relatórios demandam a coleta, consolidação e validação automatizada de um alto volume de dados. A lentidão dos sistemas antigos transforma esse processo em um entrave operacional, propenso a erros e atrasos.

**Benefícios das empresas ao potencializar o uso de tecnologia de gestão para cumprir metas de ESG**

Os benefícios da potencialização de tecnologia de gestão, como o SAP, para cumprir as

metas ESG vão muito além da conformidade. Isso porque os relatórios ambientais, sociais e regulatórios passam a ser automatizados, o que acelera os ciclos de prestação de contas e, principalmente, fortalece a confiança dos dados apresentados.

As empresas que investem nessa modernização ganham uma série de vantagens mensuráveis:

- **Cumprimento efetivo das metas:** em um "ciclo virtuoso", os dados criam metas reais, que por sua vez são acompanhadas por um monitoramento rigoroso, gerando mais dados que informam futuras decisões. Dessa forma, é possível transformar compromissos públicos em resultados concretos.

- **Processos alinhados à ESG:** em vez de responder a uma fiscalização ou compor um relatório "às pressas", a empresa passa a medir impactos com uso de Inteligência Artificial (IA) e agir com base em cenários reais. Essa visibilidade gera ganhos econômicos alinhados aos valores do meio ambiente e da sociedade.

- **Recursos financeiros:** os investidores estão cada vez mais direcionando seus recursos para empresas com governança comprovada e práticas de ESG transparentes. Para isso, os dados auditáveis são considerados fator decisivo.

- **Redução de riscos:** a proatividade na gestão de riscos ambientais, sociais e de governança minimiza a probabilidade de multas e penas jurídicas decorrentes de não conformidade ou acusações de "greenwashing".

- **Melhora da reputação:** o compromisso com a sustentabilidade fortalece a imagem da empresa, atraindo consumidores conscientes e talentos que valorizam esses princípios. A abordagem baseada em evidências de ESG impulsiona a credibilidade da empresa.

**Não ignore o poder dos dados como ativo estratégico**

Destruir o potencial completo do SAP e ampliar a maturidade digital para implementar iniciativas de ESG fundamentadas em dados é sinônimo de geração de valor a longo prazo, tanto para os acionistas quanto para a sociedade.

Por esse motivo, as empresas devem reconhecer e agir sobre essa verdade para garantir um futuro de inovação, sustentabilidade e crescimento. Quem seguir o caminho contrário do ESG vai se perder e, certamente, vai cair no esquecimento dos potenciais clientes.

(\*) CEO da EVOX.

# Raios cósmicos podem ser perigosos para a aviação

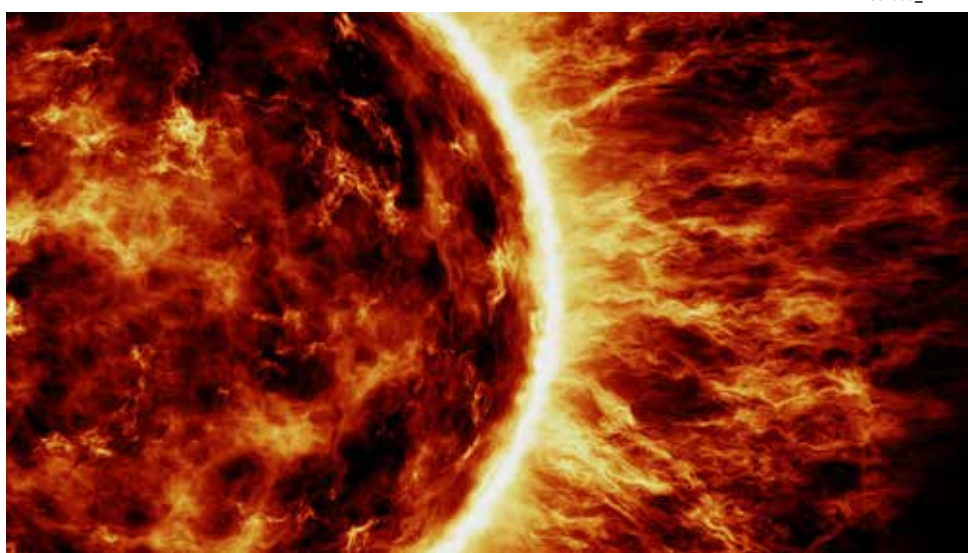
Recentemente, o que parecia ser um voo rotineiro da JetBlue entre Cancún e Newark, quase se transformou numa tragédia.

Vivaldo José Breternitz (\*)

Um Airbus A320, já em altitude de cruzeiro, a 35 mil pés, perdeu altitude de forma brusca - felizmente, seus pilotos conseguiram controlá-lo, mas vários passageiros precisaram ser atendidos em um hospital após a aeronave ter feito um pouso de emergência na Flórida.

A causa do incidente não foi imediatamente esclarecida. Dias depois, a Airbus - que chegou a manter mais de 6 mil aeronaves em solo - divulgou uma possível causa: raios cósmicos teriam interferido nos sistemas de computador do avião. Raios cósmicos são partículas subatômicas de altíssima energia que chegam à Terra vindas do espaço - foram descobertos em 1912, pelo físico austríaco Victor Hess.

Segundo especialistas, essas partículas, vindas do espaço ou do próprio Sol em tempestades solares, podem provocar o chamado *single-event upset*, em termos simples, um "tropeço" digital. É uma mudança de conteúdo não intencional em um dispositivo eletrônico (como uma memória ou processador) causada pelo impacto de uma única partícula energética. Esse fenômeno já foi associado a erros em sistemas críticos, incluindo uma eleição na Bélgica em 2003.



cokada\_CANVA

No caso do A320, a falha teria atingido o sistema ELAC (Elevator and Aileron Computer), responsável pelo controle de partes das asas e da cauda. A Airbus informou que está atualizando o software das aeronaves para evitar novos episódios, adotando mecanismos de correção rápida dos valores corrompidos.

Apesar da explicação oficial, alguns especialistas se mostram céticos. "Naquele dia não havia nada de especial em termos de radiação solar", disse à BBC

Keith Ryden, chefe do Space Centre da Universidade de Surrey, no Reino Unido.

Mas se não foram os raios cósmicos, o que teria sido? O episódio faz-nos lembrar Shakespeare, quando seu personagem Hamlet disse haver mais coisas entre o céu e a terra do que supõe nossa vã filosofia, dando-nos uma lição de humildade diante do desconhecido.

(\*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas - vjntz@gmail.com.

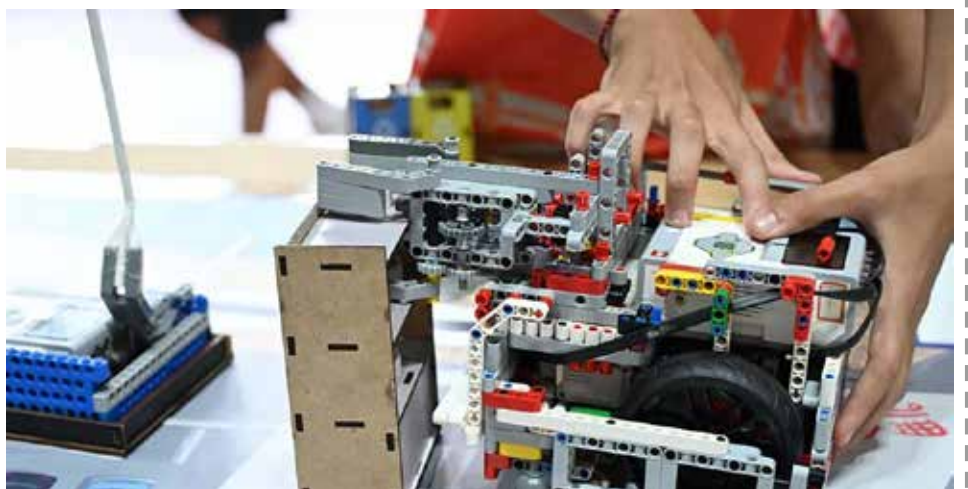
## Final Nacional do Torneio Brasil de Robótica 2025 será no Minas Shopping

O Minas Shopping será palco, de 12 a 14 de dezembro, da Final Nacional do Torneio Brasil de Robótica (TBR), uma das maiores competições de robótica educacional do país. Com entrada gratuita mediante retirada pelo Sympla, o evento reunirá as equipes classificadas nas etapas regionais para três dias de desafios práticos, apresentações de projetos, defesa de ideias e troca de conhecimento. O evento ocorrerá no estacionamento coberto G2 nos horários das 15h às 18h (no dia 12) e das 8h às 18h (nos dias 13 e 14).

Neste ano, o torneio retorna a Belo Horizonte e celebra o marco dos 15 anos de história do TBR, movimento que foi criado em Minas Gerais e hoje mobiliza milhares de jovens em todo o país. Segundo o presidente do TBR, Nilton Joaquim, "é muito bom comemorar os 15 anos em Minas, onde nasceu o TBR".

Cada edição do TBR adota um tema de relevância global. Em 2025, os projetos homenageiam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 15, definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) com foco na proteção da vida terrestre.

A Final Nacional terá a participação de 130 equipes, com cerca de 1.300 participantes, com idades entre 7 e 25 anos,



Divulgação TBR

vindos de escolas públicas e particulares e ONGs de aproximadamente 10 estados brasileiros. Segundo Nilton Joaquim, a expectativa é de receber entre 3.500 e 5.000 visitantes por dia, o que consolida o evento como um dos maiores encontros "maker" e científico do país.

Os clientes do Minas Shopping poderão acompanhar de perto a energia das arenas, as defesas de projetos e o clima vibrante da competição. "O visitante vai encontrar um ambiente de muita aprendizagem, troca de experiências e muita ludicidade, alegria e diversão", afirma o presidente do torneio.

A realização da final nacional dentro de

um shopping center reforça a estratégia do evento de aproximar ciência, tecnologia e inovação da comunidade. De acordo com Nilton Joaquim, a escolha do local é estratégica e simbólica. "O Minas Shopping é uma instituição de grande respeito e relevância, o que nos dá mais visibilidade e reconhecimento. Além disso, temos que reconhecer que uma parceria como essa é para sempre e esperamos colher grandes frutos nesse evento e no futuro." O presidente destaca ainda que a entrada no TBR é gratuita, porém, a organização do torneio incentiva a doação de 1kg de alimento não perecível para a campanha "Natal Sem Fome" da Ancar Ivanhoe.

## News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

**IA para modernizar soluções de armazenamento e gestão de dados para PMEs**

A Lenovo acaba de anunciar uma ampla série de novas soluções de armazenamento de dados, virtualização e serviços de gestão de dados, projetadas para ajudar os clientes a modernizar sua infraestrutura de TI e de dados, potencializando aplicações corporativas e capacidades preparadas para IA. As novas ofertas de hoje incluem as soluções Lenovo ThinkSystem e ThinkAgile, anunciadas juntamente com serviços de gestão de dados. Desenvolvido para fornecer uma base moderna para empresas e negócios de médio porte que buscam inovações em IA, este anúncio combina ofertas complementares de hardware, software e serviços para auxiliar na implantação, gestão e no aproveitamento máximo do verdadeiro potencial dos dados corporativos (lenovo.com/datastoragesolutions).

**Sculpt é parceira oficial do South Summit Brazil 2026**

A consultoria de marketing estratégico, Sculpt, sediada na Feevale Techpark, em Novo Hamburgo (RS), é parceira oficial do South Summit Brazil 2026 e faz parte de seu ecossistema agora. O evento acontece nos dias 25, 26 e 27 de março de 2026, no Cais Mauá, em Porto Alegre, e é hoje um dos principais pontos de encontro entre inovação, investimento e grandes empresas na América Latina. A Startup Competition é apresentada pela organização como a porta de entrada para o palco global do South Summit. Podem participar startups de qualquer setor, estágio de desenvolvimento e país, que passam por um processo de avaliação conduzido por um comitê de especialistas e investidores. As inscrições para a Startup Competition 2026 seguem abertas, mas o prazo se aproxima: 22 de dezembro de 2025.

# Inflação de 0,18% em dezembro faz IPCA voltar para meta do governo

A chamada inflação oficial fechou o mês de novembro em 0,18%, resultado que faz o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) acumular 4,46% em 12 meses

Dessa forma, o IPCA volta para o limite da meta do governo, de até 4,5% no acumulado de 12 meses. O índice chegou a ficar 13 meses fora do intervalo de tolerância. Os dados foram divulgados ontem (10) pelo IBGE.

A meta de inflação do governo é de 3% em 12 meses, com tolerância de 1,5 ponto percentual para mais ou para menos, ou seja, no máximo 4,5%.

Desde o início de 2025, o período de avaliação da meta é referente aos 12 meses imediatamente passados e não apenas o alcançado no fim do ano (dezembro). A meta é considerada descumprida se estourar o intervalo de tolerância por seis meses seguidos.



O juro alto encarece o crédito e desestimula investimentos e o consumo.

O boletim Focus da última segunda-feira (08), sondagem do Banco Central (BC) com agentes do mercado financeiro, estima que a inflação oficial ao fim de 2025 será de 4,40%.

O Comitê de Política Monetária (Copom) mantém a

taxa básica de juros, a Selic, em 15% ao ano – maior patamar desde julho de 2006 (15,25%). A trajetória de alta começou em setembro do ano passado, por causa da preocupação do BC com a escalada da inflação. O juro alto encarece o crédito e desestimula investimentos

e o consumo, dessa forma, funciona como um freio na economia, reduzindo a procura por produtos e serviços e, conseqüentemente, esfriando a inflação.

O IPCA apura o custo de vida para famílias com rendimentos entre um e 40 salários mínimos. Ao todo, são coletados preços de 377 subitens (produtos e serviços). Atualmente o salário mínimo é de R\$ 1.518. A coleta de preços é feita em dez regiões metropolitanas - Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Vitória, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre - além de Brasília e nas capitais Goiânia, Campo Grande, Rio Branco, São Luís e Aracaju (ABr).

## Câmara aprova regras mais rígidas para devedor contumaz

A Câmara dos Deputados aprovou projeto de lei que estabelece regras mais rígidas para o devedor deliberado e cria programas para estimular contribuintes pessoa jurídica a seguirem normas tributárias em parceria com a Receita Federal. A proposta será enviada à sanção presidencial.

De autoria do Senado, o Projeto de Lei Complementar 125/22 define que esse tipo de devedor (contumaz) é aquele de muitos tributos em razão de um comportamento repetido em relação ao Fisco, buscando fugir das obriga-

ções fiscais. Um processo administrativo será aberto para que o contribuinte possa se defender antes de ser considerado devedor contumaz.

Para definir os critérios, o projeto cria parâmetros para a dívida grande, considerada substancial. O texto aprovado na terça-feira (9) teve parecer favorável do relator, deputado Antônio Carlos Rodrigues (PL-SP). Segundo o relator, o projeto ataca a concorrência desleal ao estabelecer critérios precisos para segregar a inadimplência eventual daquela que é sistemática e fraudulenta (ABr).

## Caixa começou a pagar Bolsa Família de dezembro

A Caixa Econômica Federal começou a pagar a parcela de dezembro do Bolsa Família. Recebem os beneficiários com Número de Inscrição Social (NIS) de final 1. Ao todo cerca de 18,7 milhões de famílias receberão o benefício neste mês. Os beneficiários de localidades em situação de emergência ou em calamidade pública receberão o pagamento unificado.

O valor mínimo corresponde a R\$ 600. Além do benefício mínimo, há o pagamento de três adicionais. O Benefício Variável Familiar Nutriz paga seis parcelas de R\$ 50 a meses de bebês de até seis meses de idade (nutrizes), para garantir a alimentação da criança. O Bolsa Família também paga um acréscimo de R\$ 50 a gestantes, um de R\$ 50 a cada filho de 7 a 18 anos e outro, de R\$ 150, a cada criança de até 6 anos.

No modelo tradicional do Bolsa Família, o pagamento ocorre nos últimos dez dias úteis de cada mês. No entanto, por causa das festas de fim de ano, o calendário de dezembro é antecipado em cerca de dez dias, para dar tempo de os benefícios serem depositados antes do Natal. O beneficiário poderá consultar informações sobre as datas de pagamento, o valor do benefício e a composição das parcelas no aplicativo Caixa Tem, usado para acompanhar as contas poupança digitais do banco.

Além do benefício integral, cerca de 3 milhões de famílias estão na regra de proteção em dezembro. Essa regra permite que famílias cujos membros consigam emprego e melhorem a renda recebam 50% do benefício a que teriam direito por até um ano, desde que cada integrante receba o equivalente a até meio salário mínimo (ABr).

## All in One: a nova era dos softwares que integram processos, dados e inteligência

Rafael Martinelli (\*)

O avanço da transformação digital consolidou uma nova expectativa no mercado corporativo: soluções capazes de reunir, em um único ambiente, tudo o que uma empresa precisa para funcionar de forma eficiente. Esse movimento, conhecido como conceito All in One, ganha força ao combinar automação, gestão, dados e inteligência em plataformas integradas que reduzem a complexidade e ampliam o controle operacional.

O modelo surge como resposta à fragmentação de sistemas que marcou a última década. Com departamentos dependendo de diferentes ferramentas, informações descentralizadas e processos desconectados, muitas organizações se viram diante de gargalos difíceis de contornar. O All in One vem justamente para unificar essas camadas, criando ecossistemas completos, intuitivos e flexíveis.

Ao reunir diferentes pilares em uma só solução, as empresas ganham clareza sobre seu fluxo de trabalho e uma visão global do que realmente acontece no dia a dia da operação. Além disso, ampliam sua capacidade de adaptação a novos cenários, sobretudo diante de mercados mais dinâmicos e exigentes.

Nesse contexto, o Holmes vive uma nova etapa ao reunir automação de processos, gestão de documentos, dashboards, analytics e inteligência artificial em um único ecossistema integrado. O objetivo é transformar processos e dados em inteligência aplicada, reforçando uma tendência crescente: centralizar para simplificar.

Com o avanço da inteligência artificial, soluções

All in One passam a oferecer não apenas automação, mas interpretação e ação sobre fluxos, documentos e tarefas. É o caso da Enola AI, camada de inteligência que amplia a capacidade de análise e tomada de decisão dentro da própria plataforma. Isso potencializa a previsibilidade, reduz falhas e fortalece a eficiência operacional.

Outro efeito direto desse modelo é a otimização do tempo. Em vez de navegar entre diversos sistemas, os colaboradores encontram em um único ambiente tudo o que precisam para trabalhar, desde a execução de atividades até o acompanhamento de indicadores. Além disso, equipes de gestão têm acesso a informações atualizadas em tempo real, o que acelera decisões e permite ajustes imediatos.

A consolidação do All in One também impulsiona o desenvolvimento de identidades visuais mais integradas e modernas. No caso do Holmes, a renovação de elementos gráficos reforça o ciclo de evolução e destaca o foco em clareza e simplicidade, valores essenciais para softwares que buscam eliminar burocracias sem perder robustez.

A tendência aponta para um futuro em que a gestão será cada vez mais orientada por plataformas completas, capazes de unir tecnologia e inteligência de forma fluida. O All in One deixa de ser apenas um diferencial e passa a se tornar uma estratégia central para empresas que desejam crescer com previsibilidade, controle e foco no que realmente importa: inovação, resultado e eficiência.

(\*) - É CEO do Holmes (<https://holmes.app/>).



### A – Floricultura

O setor de floricultura no Brasil segue em trajetória de expansão e deve manter o ritmo de crescimento nos próximos anos. Segundo Renato Opitz, diretor do Ibraflor – Instituto Brasileiro de Floricultura, 2025 deve registrar um crescimento entre 6% e 8% em relação a 2024. Já para 2026, a estimativa é de uma elevação adicional de 6%, demonstrando a consolidação do mercado e a ampliação contínua da demanda por flores e plantas ornamentais no país. O mercado vive um momento aquecido com a chegada das festas de fim de ano. As vendas para o Natal e Ano-Novo devem crescer cerca de 9% em comparação ao mesmo período do ano passado.

### B – Jovens Médicos

Aproximar estudantes de medicina da vanguarda da inovação e pesquisa em saúde e gerar projetos inovadores, impactando áreas como gestão de risco populacional, aumento da pertinência clínica e identificação de riscos à saúde. Esse é o objetivo do Programa Jovens Médicos Inovadores e Pesquisadores, desenvolvido pela Dasa e que agora conta também com a parceria da Afya, o maior ecossistema de educação e soluções para a prática médica no país. Os estudantes têm a oportunidade de desenvolver projetos reais em parceria com startups, utilizando tecnologias de ponta, seguindo normas de pesquisa científica e a LGPD. Saiba mais: (<https://afyamedicina.gupy.io/jobs/10442160>).

### C – Mais Vendidos

Reconhecido pelo ótimo custo-benefício, versatilidade e eficiência, o Fiat Argo celebra 700 mil unidades produzidas no Polo Automotivo Stellantis de Betim (MG). Com mais de 92 mil unidades vendidas no acumulado do ano, o modelo ocupa a 3ª posição entre os 10 carros mais comercializados do Brasil em 2025, reforçando seu protagonismo no setor. O Fiat Argo chegou em 2017 com a proposta de atender diferentes perfis de público e jornadas, e rapidamente se consolidou como um dos modelos mais significativos da categoria.

### D – Endividamento Cai

O endividamento e a inadimplência recuaram na capital paulista em novembro, de acordo com dados da FecomercioSP. A redução dos índices chega em um período oportuno para o Comércio, que se prepara para o melhor momento de vendas do ano, depois da Black Friday e às vésperas do Natal. Segundo a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), produzida mensalmente pela Federação, o percentual de famílias com dívidas na cidade caiu de 72,2% para 70,6%. Já a inadimplência recuou de 22,6% para 21,2%. Na avaliação da FecomercioSP, o controle das despesas e a redução dos atrasos foram favorecidos pela inflação mais moderada e pelo mercado de trabalho aquecido.

### E – Hatch Compacto

Com identidade marcante e reconhecido como o hatch compacto com atitude de SUV, o Citroën C3 celebra o marco de 100 mil unidades produzidas no Polo Automotivo Stellantis de Porto Real, no Rio de Janeiro (RJ). Lançado em 2003 no Brasil, o modelo conta com o maior espaço interno, porta-malas e central multimídia. Neste ano, a linha 2026 apresentou evoluções para a gama, incluindo a chegada da nova versão XTR, com proposta mais aventureira e robusta, sem abrir mão da acessibilidade, valor essencial da Citroën.

### F – Digital e Físico

Com o conceito inovador que reúne digital e físico em mais de 4 mil metros quadrados, a Galeria Magalu foi inaugurada. Localizada no Conjunto Nacional, na Avenida Paulista, a megaloja materializa o ecossistema do grupo com a presença de suas cinco marcas de varejo — Magazine Luiza, Netshoes, Época Cosméticos, KaBuM! e Estante Virtual —, além de abrigar áreas dedicadas a ativações e live commerce de parceiros. A oferta de diferentes atividades em um mesmo espaço deve atrair 90 mil pessoas por mês e fazer da Galeria Magalu a maior unidade física de vendas, entre as quase 1250 lojas atualmente em operação.

### G – Prontas para Navegar

O mercado náutico no Brasil tem um desafio logístico na temporada: os prazos geralmente longos oferecidos por fabricantes para entrega da embarcação refletem na demanda por lanchas prontas para navegar. A BoatSP, revenda do Grupo Armatti & Fishing, que disponibiliza modelos novos das marcas e seminovos multimarca, responde a esse gargalo ao estruturar um estoque de mais de R\$ 40 milhões em barcos novos e seminovos, principalmente na faixa mais procurada, a de 30 a 45 pés, em suas unidades de São Paulo e Curitiba

### H – Transporte Coletivo

O chassi de ônibus urbano OF 1721 da Mercedes-Benz, o mais requisitado do transporte coletivo urbano no país, foi escolhido pela Viação Cidade Boa Vista para renovação de frota na capital de Roraima, na região Norte. Dezoito unidades adquiridas recentemente e já em operação foram comercializadas pelo concessionário Mardisa, com parte do financiamento realizada pelo Banco Mercedes-Benz. Todos esses chassis OF 1721 foram encarregados pela Mascarello, assegurando mais conforto e segurança, com destaque para acessibilidade, ar-condicionado e entradas USB para carregamento de celular.

### I – Turismo e Eventos

Após quase um semestre de avaliações e auditorias, o hotel Royal Palm Tower Indaiatuba conquistou a Certificação ESG Pulse, uma das mais respeitadas plataformas de inteligência ESG específicas para o setor de turismo e eventos. A unidade do interior paulista, a primeira da rede Royal Palm Hotels & Resorts a receber o certificado, alcançou altas pontuações nos três pilares - Ambiental, Social e Governança - assegurando a classificação de Nível Transformador, um dos mais altos entre as certificações concedidas pela empresa.

### J – Ilustração

Para comemorar seus 350 anos de história, a Tama no Hikari, tradicional fabricante japonesa de saquê, decidiu inovar nos rótulos de suas garrafas. Daí nasceu o "Projeto 350X", que convida ilustradores a criarem a sua versão de rótulo para as garrafas da empresa, misturando tradição com a inovação dos games e da arte contemporânea. A iniciativa, promovida pelo coletivo japonês Skeleton Crew Studio, lançou sua terceira edição comemorativa na primeira semana de dezembro de 2025. Este volume conta com a participação do artista porto-alegrense EdH Müller, que assina um dos rótulos. O gaúcho é o único ilustrador não-asiático desde o início do projeto.



## Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes (\*)

### Nissan lança o SUV compacto Kait

O Nissan Kait, SUV compacto reestilizado do Kicks Play e fabricado em Resende (RJ), chega às concessionárias.

Com preços que variam de R\$ 117.990 a R\$ 152.990 em quatro versões, o Kait mantém as mesmas dimensões do modelo anterior, com interior atualizado.

Todas as versões possuem rodas de 17 polegadas, com diferenciais de design nas versões Advance Plus e Exclusive, que também oferecem painel digital de 7 polegadas, multimídia de até 9 polegadas, conexão sem fio com Apple CarPlay e Android Auto, carregador de celular sem fio e bancos com sistema Zero Gravity.

Destacam-se os recursos de segurança com o pacote Nissan Safety Shield, incluindo sistemas inéditos como assistentes de faixa e frenagem com detecção de pedestres.

Equipado com o motor 1.6 Flex, similar ao do Kicks Play, o Kait produz até 113 cv com etanol e até 110 cv com gasolina, utilizando transmissão CVT com modos esportivo e de simulação de seis marchas.

Este lançamento marca o segundo modelo da nova geração de SUVs da Nissan no Brasil, parte de um investimento de R\$ 2,8 bilhões, com uma rede de 206 concessionárias no país.



Nissan Kait.

### Atto8, o novo SUV de luxo da BYD

A BYD lançou no Brasil o Atto 8, um SUV híbrido plug-in de sete lugares, primeiro com plataforma DM-P e dois motores elétricos, além de um motor a gasolina 1,5 litro turbo de 165 cv.

Com potência total de 488 cv, o Atto8 acelera de 0 a 100 km/h em 4,9 segundos, atinge 200 km/h e oferece até 900 km de autonomia combinada, sendo 152 km em modo elétrico.

Sua bateria de 35,6 kWh pode ser carregada em 20 minutos, possui tração integral inteligente e seis modos de condução.

Com dimensões de 5,04 m de comprimento e 2,95 m de distância entre-eixos, oferece um porta-malas com capacidade variável de até 1.960 litros.

Na segurança inclui nove airbags, sistema Adas com 11 recursos e tecnologia de assistência avançada.

O sistema de entretenimento conta com 21 alto-falantes Dynaudio, tela de 15,6 polegadas, painel de 10,25" e head-up display, além de comandos de voz e integração com Google Automotive System.

Os bancos, revestidos em material ecológico, possuem ajustes elétricos, aquecimento, massagem e ventilação, com teto solar panorâmico.

Disponível em quatro cores, o veículo deve chegar ao Brasil por cerca de R\$ 400 mil entre o final de 2025 e começo de 2026.



BYD Atto 8.

### Além do Spark, Captiva EV também será montado no Ceará

A Planta Automotiva do Ceará (Pace) começou a produzir o Chevrolet Spark EUV no Brasil. A previsão é que, a partir de 2026, a unidade também produza o Chevrolet Captiva EV, atendendo à crescente demanda por veículos elétricos no país e possibilitando expansão futura.

A capacidade da planta permite receber projetos de alta tecnologia, atendendo não só à GM como a outros clientes. A produção do Captiva EV amplia a presença de SUVs elétricos da Chevrolet no Brasil, representando a continuidade do projeto iniciado com o Spark EUV.

O Polo Automotivo do Ceará, administrado pela Comexport, funciona em formato multimarcas, compartilhando infraestrutura, e negocia com mais três montadoras, mantendo controle de qualidade e engenharia pelas fabricantes.

O Spark EUV é um SUV compacto com bateria de 42 kWh, autonomia de 258 km, e potência de 101 cv, custando a partir de R\$ 160 mil.



Chevrolet Spark EUV.

### Novo Renault é estrela em premiação

O Prêmio Trend Car 2025 Guia do Carro revelou as preferências do mercado automotivo brasileiro, com destaque para o crescimento das marcas chinesas nos segmentos eletrificados e vitória de modelos tradicionais de Volkswagen, Honda, Renault, Ford e Fiat.

O Renault Boreal e o Volkswagen Tera receberam a maior quantidade de votos em suas categorias, enquanto o Leapmotor C10 destacou-se por vencer em duas categorias.

O prêmio contou com júri de 26 jornalistas iguais em gênero, entre elas Lucia, da Via Digital.

Em sua 5ª edição, o prêmio avalia lançamentos de diferentes categorias, incluindo inéditos, novas gerações, facelift e versões novas.



Renault Boreal.

(\*) - É economista e jornalista especializada no setor automotivo, editora do portal [www.viadigital.com.br](http://www.viadigital.com.br) e do canal @viadigitalmotors no YouTube. E-mail: [lucia@viadigital.com.br](mailto:lucia@viadigital.com.br)

## Quatro formas de realizar o sonho da casa própria e driblar a alta de juros

Movimento impulsiona o consórcio, que já contemplou mais de 580 mil brasileiros, segundo a ABAC. Com o crédito mais caro, entradas mais altas e regras mais rígidas para comprar a casa própria, o financiamento tradicional acaba perdendo força e dando lugar ao consórcio, que segue ganhando espaço como alternativa estratégica para quem deseja comprar um imóvel em 2026. Somente no período de janeiro de 2020 a setembro de 2025, mais de 580 mil consorciados foram contemplados no segmento de imóveis, segundo a Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios (ABAC). Durante esse período, foram contabilizados R\$ 107,6 bilhões em créditos, potencialmente injetados no mercado imobiliário.

Impulsionado pelo público que busca menos juros, planejamento financeiro e flexibilidade na compra, Cleber Gomes, CEO de Maestria, empresa especializada em consórcio e produtos financeiros, explicou que esse modelo deixou de ser apenas uma "opção complementar" e passou a ser protagonista para quem quer adquirir a casa própria sem comprometer todo o orçamento.

"O consórcio se tornou a forma mais inteligente de planejar a compra de um imóvel no médio prazo. Ele combina disciplina financeira, previsibilidade e poder de compra sem juros, algo que o brasileiro valoriza cada vez mais", afirma.

O consórcio funciona como uma espécie de poupança forçada, com a vanta-

gem de proporcionar a carta de crédito integral quando a contemplação chega. Para quem não tem como comprar à vista e pode esperar, Cleber destaca quatro caminhos possíveis para realizar o sonho da casa própria em 2026, pagando menos que no financiamento:

**Contemplação por sorteio** - Nesse modelo, o participante faz parte de um grupo de pessoas com o mesmo objetivo e todos contribuem mensalmente. A cada mês, um ou mais integrantes são contemplados por sorteio ou lance e dá direito a uma carta de crédito, que possibilita a compra. "Essa é a opção ideal para quem pode esperar um pouco mais. Muitos clientes iniciam o consórcio com o objetivo de serem sorteados ao longo do tempo. Vale lembrar que quanto mais participantes, maior a chance ao longo dos meses", explica Cleber.

**Contemplação por lance** - Para quem tem uma folga financeira maior, dar lances permite antecipar o acesso à carta de crédito e é cada vez mais usado por quem quer o imóvel ainda em 2026: "o cliente pode usar economias próprias, FGTS ou até o lance embutido como estratégia para ser contemplado rapidamente. Essa flexibilidade transforma o consórcio em uma ferramenta poderosa para quem não quer esperar", destaca. Algumas administradoras também oferecem modalidades de fazer ofertas de forma fixa ou livre, ampliando as possibilidades para o consumidor.

**Usar o FGTS como vantagem** - No consórcio existe a possibilidade de integrar o FGTS ao processo, que pode ser usado para dar lance, complementar o valor do imóvel ou amortizar o saldo devedor. "Isso acelera drasticamente a realização do sonho da casa própria. Para muitos brasileiros, essa combinação reduz a necessidade de aportes extras e facilita alcançar imóveis de maior valor", explica o CEO de Maestria.

**Variabilidade na hora da escolha** - A carta de crédito do consórcio permite comprar diversos tipos de imóvel, o que amplia o leque de oportunidades em 2026: "ela pode ser usada para casa, apartamento, lote, imóvel comercial e até para construção ou reforma. Essa versatilidade é um dos grandes diferenciais dessa modalidade de compra", reforça Cléber. Com isso, o consumidor pode aproveitar oportunidades de mercado, como unidades com desconto, imóveis de leilão ou negociações diretas com construtoras.

O especialista destaca que o setor deve crescer ainda mais no próximo ano devido ao mercado aquecido, impulsionado pela busca por alternativas ao crédito tradicional.

"O brasileiro está mais consciente financeiramente e percebeu que o consórcio não é apenas comprar parcelado, mas sim ter a chance de negociar melhor e fugir de juros altos. Em 2026, quem se planejar vai conseguir excelentes oportunidades no mercado imobiliário", conclui.

## Destinação do Imposto de Renda para Hospitais Filantrópicos encerra dia 30 de dezembro

Inúmeros Hospitais filantrópicos do Paraná dependem de doações para dar continuidade ao atendimento de projetos sociais em saúde gratuitos para a população. No próximo dia 30 de dezembro encerra o prazo para a declaração do Imposto de Renda e a Federação das Santas Casas de Misericórdia e Hospitais Beneficentes do Estado do Paraná (Femipa) está promovendo uma campanha para auxiliar os hospitais filantrópicos na arrecadação.

A data limite para que o contribuinte faça doações para entidades de saúde que promovem projetos de cuidado graves, podendo abater o valor do Imposto de Renda de 2026.

Até o final do mês, pessoas físicas podem destinar até 6% do imposto devido - por meio dos Fundos da Criança e do Adolescente e da Pessoa Idosa - para direcionar parte do imposto devido a iniciativas que atendem crianças, adolescentes, idosos e pacientes em situação de vulnerabilidade. Já empresas tributadas pelo lucro real podem destinar até 6% do IRPJ, sendo 1% para cada Fundo e até 4% via Lei Federal de Incentivo à Cultura.

## Proclamas de Casamentos

**CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL**  
**33º Subdistrito - Alto da Mooca**  
**ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial**

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

O pretendente: **EDUARDO VIEIRA FELIX**, estado civil solteiro, filho de Cesar Eduardo Felix e de Maria Catarina Gonçalves Vieira, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **SAMARA MOHAMAD FARES**, estado civil divorciada, filha de Mohamad Hussein Fares e de Sandra Mara Doteli, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **ROBSON GOMES DOS SANTOS CHIARINI**, estado civil solteiro, filho de Luis Roberto Gomes dos Santos e de Edileuza Rodrigues dos Santos, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **ANELISSA CAPLIKAS BRANDÃO CARRIEL**, estado civil solteira, filha de Valdemir Nascimento Carriel e de Elida da Rocha Brandão Carriel, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

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

# O papel da gestão por objetivos e resultados na construção de uma visão que move empresas

Há organizações que avançam como quem tateia no escuro, um passo para frente, dois para o lado, decisões reativas e uma sensação constante de que “poderia ser melhor”

Pedro Signorelli (\*)

**E** há as que se movem com clareza, propósito e coordenação, como quem enxerga com nitidez o ponto exato onde quer chegar. A diferença entre esses dois mundos não é sorte, nem genialidade. É visão de futuro. E, sobretudo, a capacidade de transformá-la em ação diária por meio de um sistema de gestão vivo, transparente e orientado a resultados. É aí que entram os OKRs.

Uma visão só se torna força motriz quando deixa de ser um parágrafo bonito no planejamento estratégico para assumir o papel de norte operacional. Quando cada time, cada líder e cada colaborador consegue responder com segurança à pergunta: “o que estamos fazendo agora nos aproxima do futuro que queremos construir?” Sem essa conexão, a visão se perde, vira discurso. Com ela, se transforma em motor.

A gestão por OKRs (Objectives and Key Results) funciona exatamente como essa ponte entre ambição e execução. Ela traduz o futuro desejado em objetivos inspiradores e mensuráveis, que, por sua vez, se desdo-



Munghoedstudio/Imagens.CANVA

bram em resultados-chave que mostram, sem margem para interpretações subjetivas, se estamos avançando ou não. Quando bem implementados, os OKRs fazem com que a visão de futuro deixe de ser uma abstração para se tornar prática, cadência, escolha consciente.

O poder dessa abordagem está na convergência. Uma visão clara tem magnetismo: alinha prioridades, reduz desperdício de energia, simplifica decisões e reduz aquele ruído gerado por metas indefinidas ou desconectadas do que realmente importa. Com OKRs, a visão deixa de ser um horizonte distante e passa a orientar o trimestre, a semana e até o dia de trabalho das equipes. É como trazer o futuro para a mesa, transformá-lo em

algo palpável, mensurável e compartilhado.

Mas é preciso maturidade. Visão não é previsão! Não deve engessar, impor certezas absolutas ou limitar a experimentação. O futuro é dinâmico e os OKRs, quando bem usados, também são. Eles criam um sistema adaptativo, capaz de absorver mudanças, testar caminhos e ajustar rotas sem perder o alinhamento estratégico. Uma empresa que trabalha com OKRs não se compromete com a imutabilidade do plano, e sim com a direção. Isso é o que permite inovar sem perder coerência. Avançar sem se dispersar.

Times que enxergam para onde estão indo se tornam naturalmente mais autônomos. Não é preciso

microgerenciar quem tem clareza. Lideranças deixam de ser gargalos e passam a ser habilitadoras. Reuniões deixam de ser trocas de status e passam a ser espaços de aprendizagem e tomada de decisão. A visão, quando sustentada por um sistema de OKRs bem desenhado, cria um ambiente em que propósito, foco e autonomia coexistem e se potencializam.

A clareza estratégica é, portanto, a base da cultura de resultados. Não existe execução extraordinária sem direção compartilhada. Os OKRs não substituem a visão, eles a operam. Eles transformam o futuro desejado em movimento coordenado, em escolhas de agora, em métricas que orientam, em rituais que sustentam, em colaboração que faz sentido.

Quando uma organização entende isso, tem uma virada silenciosa e profunda: o futuro deixa de ser uma aposta otimista e passa a ser uma construção consciente. E é nesse momento que a visão, enfim, cumpre seu papel, não apenas inspirar, mas mover.

(\*) Especialista com ênfase em OKRs <http://www.gestaopratica.com.br/0>.

## A atuação colaborativa de advogados é apontada como solução para os negócios em M&A

Leonardo Grizotto (\*)

**Q**uando olho para trás e revisito as operações de M&A que conduzi ao longo da minha trajetória, que já somam mais de R\$ 7 bilhões, percebo a constante de que nenhum grande negócio foi construído sozinho. Pode soar óbvio, mas ainda encontro empresários e até advogados que acreditam que basta uma boa negociação ou um contrato bem redigido para que tudo dê certo. Não é assim.

Fusões e aquisições são, por natureza, complexas. Exigem leitura de mercado, análise financeira, visão estratégica, entendimento regulatório e, sobretudo, a capacidade de integrar pessoas diferentes em torno de um mesmo objetivo. Nesse ambiente, o advogado deixa de ser somente um guardião jurídico e passa a atuar como um aliado estratégico, alguém que conecta pontos, antecipa riscos e abre caminhos para que a transação aconteça com segurança e agilidade.

Na prática, o que vejo é que as melhores operações são aquelas feitas a quatro mãos, ou até a várias mãos. Quando advogados trabalham lado a lado com especialistas em finanças, compliance, estratégia e até em comunicação, o resultado é outro. Ganha-se em profundidade de análise, em velocidade de resposta e, principalmente, em confiança entre as partes.

O que temos observado é que a colaboração entre áreas importa, e muito. Uma pesquisa da Deloitte apontou que cerca de 30% das operações de M&A fracassam por falta de uma due diligence adequada — processo estruturado de análise e verificação (jurídica, financeira, contábil, tributária, trabalhista, ambiental etc.) feito para identificar riscos e oportunidades antes de concluir uma operação de M&A —, o que mostra como essa etapa é determinante para reduzir riscos.

Um estudo da McKinsey indica que transações acompanhadas por due diligence completa têm 50% mais chances de atingir ou superar as metas financeiras, enquanto a PwC aponta que empresas que investem nesse processo possuem 18% mais probabilidade de sucesso e que 83% dos executivos consideram a prática essencial para alcançar sinergias.

Já foi comprovado inúmeras vezes que a falta de due diligence leva a uma taxa de fracasso em fusões e aquisições entre 70% e 90%, segundo estudos e análises de mercado amplamente citados em relatórios de consultorias e publicações acadêmicas sobre M&A.

Um bom exemplo histórico do que pode acontecer quando a integração não é bem planejada é a fusão de

2000 entre a America Online (AOL) e a Time Warner. Avaliada em US\$ 165 bilhões, essa operação é considerada o fracasso de fusões e aquisições mais caro da história. A transação acabou em separação em 2009, em grande parte devido a objetivos desalinhados, diferenças culturais e superestimação das sinergias entre as duas empresas. Casos como esse reforçam a importância de atuação integrada, comunicação clara e due diligence rigorosa para reduzir riscos e garantir que o valor pretendido seja realmente alcançado.

Na Zaxo, acompanhamos casos em que essa sinergia foi decisiva. Em uma operação recente, por exemplo, havia um ponto sensível em que o comprador estava preocupado com passivos ocultos e o vendedor, ansioso por não perder valor na mesa de negociação. Foi a integração entre jurídico e financeiro que permitiu estruturar uma solução equilibrada, que garantiu proteção a ambos os lados e viabilizou o acordo. Sem essa atuação colaborativa, o negócio provavelmente teria travado.

É por isso que insisto: M&A é também sobre construir relações de confiança. E confiança só nasce quando existe diálogo entre profissionais, quando todos se sentem parte da mesma construção. Advogados que se isolam perdem a chance de agregar valor e de se tornarem protagonistas em decisões estratégicas.

Em um ambiente de negócios cada vez mais volátil, a lógica de trabalhar sozinho está ultrapassada. Operações de M&A são complexas, reguladas e carregam impactos de longo prazo. Um erro ou omissão pode significar perdas milionárias. Mas a boa notícia é que, quando diferentes especialistas se unem, esses riscos se transformam em oportunidades.

O futuro das operações de fusão e aquisição exige cada vez mais essa postura colaborativa. Investidores e empresas não procuram apenas bons técnicos, procuram parceiros que consigam enxergar o todo, conectar disciplinas e transformar riscos em oportunidades.

Na minha visão, advogados que compreendem isso estão à frente. Eles não apenas entregam segurança jurídica, mas também ajudam a desenhar negócios mais sólidos, mais inteligentes e mais sustentáveis no longo prazo.

Fusões e aquisições não são apenas sobre empresas que mudam de dono, são sobre pessoas e competências que se unem para criar algo maior. Porque, no fim do dia, M&A bem-sucedido é sempre um trabalho em equipe.

(\*) Co-Fundador e Sócio da ZAXO.

## Descarte consciente de eletroeletrônicos e eletrodomésticos neste fim de ano

Conheça passos simples para começar 2026 com um lar funcional e sustentável. Com a aproximação do fim de ano, período marcado por compras, trocas de aparelhos e reorganização da casa, a ABREE — Associação Brasileira de Reciclagem de Eletroeletrônicos e Eletrodomésticos alerta para a importância de revisar os eletroeletrônicos e eletrodomésticos presentes nos lares brasileiros. A prática evita o acúmulo de itens sem uso e incentiva escolhas de consumo mais conscientes.

De acordo com o estudo Global E-waste Monitor 2024, o planeta produziu aproximadamente 62 milhões de toneladas de resíduos eletrônicos em 2022. O Brasil está entre os maiores geradores globais, com cerca de 2,4 milhões de toneladas por ano. Mesmo assim, estimativas atualizadas em 2025 indicam que apenas 3,3% desse volume recebe destinação ambientalmente adequada no país, reforçando a urgência de ações cotidianas de organização e descarte correto.

Para ajudar as famílias a começarem 2026 de forma mais funcional e sustentável, a ABREE recomenda realizar um checklist simples. O primeiro passo é fazer uma busca por aparelhos que não serão mais utilizados, espalhados pela casa.

Segundo Fernando Rodrigues, engenheiro ambiental e gerente de Relações Institucionais da ABREE, organizar os itens da casa é uma atitude que vai além da estética. “O fim do ano é o momento ideal para revisar o que temos em casa, identificar aparelhos em desuso e escolher o destino correto para o descarte ou acondicionamento. Essa organização gera oportunidades de economia e benefícios ambientais”, afirma.

Ele destaca ainda que pequenas ações domésticas têm impacto coletivo. “Ao consertar, doar ou descartar corretamente equipamentos sem uso, a família protege sua casa e contribui para um ciclo mais sustentável de materiais. Nesse sentido, a ABREE incentiva práticas simples que fazem grande diferença coletiva”, complementa.

A associação lembra que o fim do ano também é o momento ideal para reavaliar hábitos de consumo. Acumular cabos, carregadores e aparelhos redundantes dificulta a organização e impede o reuso. Equipamentos que não serão mais utilizados devem ser encaminhados à reciclagem por meio de pontos de recebimento, campanhas ou redes certificadas, evitando o descarte na coleta regular de resíduos.

Os consumidores podem localizar o ponto de recebimento mais próximo no site da ABREE, informando o CEP, além de consultar a lista completa de produtos aceitos: <https://abree.org.br/pontos-de-recebimento>.

Para 2026, a recomendação é que as famílias adotem práticas contínuas, como considerar a vida útil e a logística reversa no momento da compra, escolhas que reduzem o desperdício e fortalecem a economia circular no país.

Empresas & Negócios

Publicidade Legal



**Disal - Distribuidores Associados de Livros S.A.**  
 CNPJ: 62.277.041/0001-87  
**ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA**  
**EDITAL DE CONVOCAÇÃO**  
 São convocados os acionistas da DISAL - DISTRIBUIDORES ASSOCIADOS DE LIVROS S.A., com sede social à Av. Marginal Direita do Tietê, 800, a se reunirem em assembleia geral extraordinária, nesta Capital, às 10:00 horas do dia 17 de dezembro de 2025, a reunião será presencial, a fim de tratar da seguinte ordem do dia: 1) Deliberar sobre a distribuição de dividendos, a serem pagos entre 2026 e 2028. Com base nos lucros acumulados, nos termos da lei nº 15.270/25. 2) Outros assuntos de interesse social. São Paulo, 09 de dezembro de 2025.  
**Francisco Salvador Canato - Diretor Presidente**

**Swift Armour S.A. Indústria e Comércio**  
 CNPJ/MF nº 60.713.823/0001-96 - NIRE 35.300.047.681  
**EDITAL DE CONVOCAÇÃO - Assembleia Geral Extraordinária**  
 Ficam convocados os acionistas da Swift Armour S.A. Indústria e Comércio (“Cia.”), na forma do artigo 124, §1º, inciso I da Lei nº 6.404/76, conforme alterada (“Lei das S/As”) e do Artigo 7º, §1º do Estatuto Social da Cia., a se reunirem, no dia 19/12/2025, às 07:30, em 1ª convocação, e às 08:00 hs., em 2ª convocação, em AGE, a ser realizada na sede social da Cia., localizada na Avenida Brigadeiro Faria Lima, nº 2391, 12º andar, conj. 121, sala 09, Jardim Paulistano, CEP 01452-905, São Paulo/SP, para deliberar sobre o seguinte **Ordem do Dia**: 1. Deliberar sobre o grupamento das 26.927.647.964 ações ordinárias de emissão da Cia., na proporção de 16.163.054 ações existentes para 1 ação da mesma espécie, sem alteração do valor do capital social da Cia. (“Grupamento”); 2. Deliberar sobre a alteração do caput do Artigo 5º e a consolidação do Estatuto Social da Cia. em razão do Grupamento, caso aprovado; 3. Autorizar a Diretoria da Cia. a praticar todos os atos e assinar todos os documentos necessários à implementação do Grupamento, caso aprovado; 4. Ratificar a indicação, nomeação e contratação do(s) responsável(is) por efetuar a avaliação do acervo líquido da Cia. a ser absorvido pela Incorporadora e elaborar o respectivo laudo de avaliação (“Laudo de Avaliação”); 5. Analisar e aprovar o Laudo de Avaliação do acervo líquido da Cia.; 6. Deliberar sobre os termos e condições do Protocolo e Justificação de Incorporação da Cia. pela sua controladora, Frigorífico Bordon S.A., sociedade anônima inscrita no CNPJ/MF sob o nº 60.580.875/0001-31, com sede em São Paulo/SP, na Av. Brigadeiro Faria Lima, nº 2.391, 12º andar, conjunto 121, sala 9, Jardim Paulistano, CEP 01452-905, registrada na JUCESP sob o NIRE 35.300.021.029 (“Bordon” ou “Incorporadora”); 7. Deliberar sobre a incorporação da Cia. pela Incorporadora, nos termos do Protocolo de Incorporação, com a consequente extinção da Cia. (“Incorporação”); 8. Se aprovada a Incorporação, autorizar os diretores da Cia. a adotar todas as providências necessárias à sua efetivação e formalização, inclusive quanto à extinção da Cia. Os acionistas da Cia. poderão ser representados na AGE por procurador devidamente constituído, nos termos do artigo 126, §1º, da Lei das S/As. As procurações e demais documentos de representação deverão ser enviados à Cia. com antecedência mínima de 48 hs. da realização da Assembleia, para que sua regularidade seja verificada previamente ao início dos trabalhos. Procurações e documentos encaminhados intempetivamente não serão aceitos, e seus representantes não serão autorizados a participar da Assembleia. Os documentos relativos às matérias a serem deliberadas encontram-se à disposição dos acionistas na sede da Cia. para consulta e exame. São Paulo, 11/12/2025. **Florisvaldo Caetano de Oliveira - Diretor Presidente.** (11, 12 e 13)

## CIRCUITO DE NATAL DA CREDICITRUS LEVA ENCANTO E MAGIA A PITANGUEIRAS, SP

A cidade de mais de 33 mil habitantes fez uma grande festa para receber o evento que registrou um dos maiores públicos do circuito de Natal

A Praça São Sebastião, região da Central de Pitangueiras, que já vive o clima de Natal com a sua decoração especial de luzes e cores de final de ano, ganhou no último sábado (06), das 16h às 22h, um item a mais: o Circuito de Natal da maior cooperativa de crédito do país. O evento desembarcou na cidade e a recepção calorosa do público, envolvimento e participação nas diversas atrações preparadas pela Credicitrus foi um fator relevante nesta edição de 2025.

O Circuito de Natal da Credicitrus foi considerado um dos maiores realizados devido à participação popular. "Além de proporcionar geração de renda e emprego, a Credicitrus trouxe o Natal mais lindo da história da cidade", frisou o prefeito Dimas Tadeu Balzan.

Foram diversas atrações para as crianças, com pintura facial, óculos 3D, pipoca e algodão-doce de graça, show de mágica e praça de alimentação com barracas das entidades sociais de Pitangueiras. Os participantes ainda doaram produtos de limpeza que foram trocados por vale-brindes. A parada de Natal reuniu uma multidão na rua do Paço Municipal. O farmacêutico Marcelo Barrionovo definiu o evento: "Nunca vi isso em Pitangueiras, as ruas todas lotadas e a população toda sorridente!".

Para os moradores da cidade, o circuito de Natal foi algo inédito: "é raro ter uma coisa dessas na cidade. Maravilhoso!", disse Alcilene Freitas da Silva, dona de casa, que estava sentada na primeira fileira para assistir a uma das principais atrações preparadas pela Credicitrus: o espetáculo musical "A Luz do Natal."

O Circuito de Natal da Credicitrus é uma forma das cidades escolhidas pela cooperativa de crédito comemorarem antecipadamente a principal data do ano para os cristãos. Viver o verdadeiro espírito do Natal. São cidades onde a Credicitrus criou uma forte identidade com a comunidade e com seus cooperados, que são quem verdadeiramente de fato faz a cooperativa de crédito existir.

"Muito importante para a população, um evento como esse deveria acontecer mais vezes. Acho que é uma iniciativa inteligente, porque atrai as pessoas, é de graça e movimenta a cidade; não consegui nem parar o carro aqui perto", contou Ana Paula Moraes, professora, que estava acompanhada da família inteira.

Segundo Jose Maria Ricci, superintendente regional da Credicitrus, há 18 anos a cooperativa de crédito está presente no município, vizinho a Bebedouro (sede da Credicitrus) e que faz parte da região metropolitana de Ribeirão Preto. "Eu participo de todas as edições e de todos os circuitos e eu garanto para vocês que esse foi o mais festivo e o com maior número de pessoas", comemorou.

Maria Tereza de Souza Lima Uchôa, vice-presidente do Conselho de Administração e presidente do Instituto Credicitrus; Waldir Segatto, CEO da Credicitrus; Patrícia Azevedo Cunha Simões, gerente regional da Credicitrus; e Danilo Caetano, gerente da agência da Credicitrus em Pitangueiras, agradeceram a todos pela forma que Pitangueiras abraçou o Circuito de Natal da Credicitrus.

"Estou muito emocionada com a maneira que Pitangueiras nos recebeu aqui hoje. Foram tantos aplausos e carinho. Mas quero lembrar que tudo isso que a Credicitrus proporciona nas cidades é possível porque os nossos cooperados acreditam e trazem suas movimentações financeiras para a cooperativa e são essas movimentações que geram recursos para tornar esses momentos possíveis e inesquecíveis", salientou Lima Uchôa.



## Turismo

Empresas  
& Negócios


## UMA NOITE NO IMPÉRIO ROMANO NA CHAPADA DOS GUIMARÃES (MT)

Festa da Virada do resort, uma das mais esperadas do Centro-Oeste, promete uma celebração inesquecível às margens do Lago do Manso, com experiências all-inclusive para receber 2026 em grande estilo

O Malai Manso, um dos principais destinos all-inclusive do Centro-Oeste, já disponibilizou em seu site oficial a programação completa do Réveillon 2026. Entre 29 de dezembro e 2 de janeiro, o resort, localizado às margens do Lago do Manso, na Chapada dos Guimarães (MT), realizará uma virada de ano com o tema “Uma Noite no Império Romano”, reunindo cenografia especial, festa exclusiva, queima de fogos, atrações musicais e um extenso roteiro de lazer para todas as idades.

### Festa da Virada: tema, fogos e celebração à beira do lago

O ponto alto do pacote será a grande Festa da Virada, na noite de 31 de dezembro, marcada por decoração temática, show ao vivo, brinde coletivo com espumante e a tradicional queima de fogos sobre o Lago do Manso. A proposta é proporcionar uma noite envolvente e sofisticada, unindo cenários inspirados no Império Romano e momentos de confraternização em família.

### Programação especial e entretenimento diário

O pacote de Réveillon reúne uma programação completa para toda a família, com atividades que acontecem diariamente ao longo da estadia. Entre os destaques estão o Baile de Réveillon, o show de Zeca Lima no dia 30 de dezembro, o animado Grito de Carnaval e a tradicional Festa Samba & Feijoada.

As celebrações continuam com a Festa das Cores e a Festa da Espuma, além do Entardecer na Prainha e do Balanço Infinito Sunset, cartões postais do resort que tornam o fim de tarde ainda mais especial. A agenda inclui também atividades esportivas, aquáticas e recreativas para adultos e crianças. O Malai 2D Experience, o trapézio voador e outras experiências de aventura completam o roteiro.

### Gastronomia all-inclusive

O pacote inclui o sistema all-inclusive do resort, com seis refeições diárias, além de bebidas alcoólicas e não alcoólicas. Os hóspedes também contam com opções especiais na Vila Malai, como pizzaria,

hamburgueria, sorveteria e choperia, além de restaurantes e bares distribuídos pela propriedade.

### Condições do Pacote de Réveillon

Estadia mínima de 4 noites, incluindo a noite de 31/12/2025.  
Crianças: até duas crianças de até 9 anos grátis, hospedadas na mesma suíte dos pais (com dois adultos pagantes).  
Adolescentes (10 a 17 anos): 20% de desconto sobre a tarifa de um adulto.  
Descontos: 10% em pacotes a partir de 5 noites + 3% de desconto adicional para pagamentos via Pix.  
Parcelamento: até 10x sem juros (parcela mínima de R\$ 200).  
Não inclusos: atividades náuticas, passeios, spa e serviços de terceiros.

Serviço – Reservas e informações  
WhatsApp: (65) 98174-0141  
E-mail: reservas@malaimansoresort.com.br  
Site: www.malaimansoresort.com.br



foto:divulgação Malai

## Ministério premia Ernani Paciornik, o visionário que transformou a náutica em indústria de lazer, negócios e inovação verde

O presidente do Grupo Náutica venceu a categoria Iniciativa Privada no Prêmio Nacional do Turismo 2025. O reconhecimento do Governo Federal coroa uma trajetória de cinco décadas dedicadas às águas. Entre as iniciativas como presidente do Grupo Náutica, criou a Revista Náutica e os Boat Shows, líderes absolutos em seus segmentos, e está à frente da transição energética com um projeto único no mundo: o JAQ Apoio Marítimo.

Considerado o “Oscar” do turismo brasileiro e promovido pelo Ministério do Turismo em parceria com o Conselho Nacional de Turismo (CNT), o Prêmio Nacional do Turismo 2025 consagrou o empresário curitibano Ernani Paciornik, presidente do Grupo Náutica, como vencedor na categoria Iniciativa Privada (Médio e Grande Porte). Um dos principais nomes da náutica na América do Sul, entre as suas inúmeras iniciativas em prol das águas, é criador dos Boat Shows, responsável pela movimentação de 70% dos negócios náuticos do país, e da Revista Náutica, a maior e mais respeitada do segmento. Além disso, seu mais recente projeto é o JAQ Apoio Marítimo que idealizou em parceria com outros grandes nomes como GWM, Itaipu Parquetec, Heineken e Artefacto, e que teve a sua primeira fase apresentada recentemente durante a

COP30, na Amazônia, com foco em descarbonização marítima e educação ambiental.

A cerimônia da premiação ocorreu na quarta-feira (03), em Brasília (DF), e reconheceu trajetórias e projetos que transformam destinos e o país por meio de inovação, inclusão social e sustentabilidade. O ministro do Turismo enalteceu a atuação dos profissionais. “Hoje celebramos aqueles que, na ponta, fazem a diferença com criatividade, dedicação e soluções inovadoras, no afroturismo, na sustentabilidade, no turismo realizado por mulheres, no ecoturismo, na náutica e em tantas outras modalidades. Este prêmio reconhece o talento de profissionais que constroem, junto ao governo e ao trade, um turismo forte, diverso e sustentável”, ressaltou.

Victor Santos - Revista Náutica





marchmeena29\_CANVA

RESULTADO X PROPÓSITO

## O QUE FAZ A DIFERENÇA NO SUCESSO CORPORATIVO?



Por que algumas empresas apenas sobrevivem, enquanto outras prosperam e inspiram o mercado? Por muito tempo, a resposta esteve fixada em 'o quê' – o produto ou serviço oferecido – e no 'como' – a diferenciação no mercado.

Fernando Poziomczyk (\*)

Hoje, diante de tamanha competitividade, a verdadeira chave para o sucesso e crescimento sustentável reside muito mais no 'porque': a razão de existência e propósito de cada negócio, que destaque seus valores além do dinheiro em si. Isso, certamente, é o que impulsionará uma empresa verdadeiramente lucrativa – em todos os sentidos.

Toda organização precisa, certamente, gerar resultados excelentes que lhe permita prosperar. Entretanto, a forma como conduz esse processo não deve se basear, apenas, nesse crescimento econômico. Empresas que focam, excessivamente, no lucro em si e, conseqüentemente, lideram seus times com esse mindset, tendem a não perpetuar suas operações, justamente por deixarem de lado o que, realmente, deve ser o coração de seu planejamento estratégico: a conexão de cada um com o que está sendo feito.

Uma pesquisa da Gallup, como prova disso, mostrou que, se todos os trabalhadores do mundo estivessem realmente engajados com esse propósito, a economia global poderia ter um aumento de produtividade de até US\$ 9,6 trilhões, o equivalente a cerca de 9% do PIB mundial. Estamos perdendo um enorme potencial de impulsionar nosso mercado, enquanto muitas operações não se preocupam em também priorizar o motivo pelo qual tudo está sendo feito.



VIBLIC\_CANVA

“ Em estado de alerta após perder diversos talentos, Mark Zuckerberg investe bilhões de dólares no recrutamento de profissionais de inteligência artificial, preocupado em perder competitividade nessa corrida intensa da IA generativa.

Um exemplo nítido disso é o que está acontecendo, atualmente, com a Meta. Em estado de alerta após perder diversos talentos, Mark Zuckerberg investe bilhões de dólares no recrutamento de profissionais de inteligência artificial, preocupado em perder competitividade nessa corrida intensa da IA generativa. Uma organização que, por muito tempo, foi considerada uma das mais disruptivas de seu ramo, hoje busca meios de atrair e reter profissionais que queiram trabalhar lá com uma visão a longo prazo.

O que está por trás dessa dificuldade? Um foco intenso apenas em ter equipes altamente qualificadas tecnologicamente, mas que, não necessariamente, estejam verdadeiramente conectadas com um propósito maior nesses valores e objetivos. Essa falta de alinhamento é cada vez mais percebida no mercado global, mostrando que de nada adianta prezar por ótimos resultados financeiros, sem que os talentos estejam conectados com tudo que é feito no ambiente de trabalho.

Simon Sinek, em seu conceito do Golden Circle, destaca esse modelo de liderança como essencial e um diferencial competitivo ao inspirar os profissionais a pensarem, agirem e se comunicarem gerando um impacto positivo na sociedade. O 'porquê' das operações, em sua visão, deve ser o núcleo de todas as estratégias corporativas: por que a empresa foi criada? Pelo que você trabalha?

Todos os processos, métodos, produtos e serviços desenvolvidos cercarão esses ideais, prezando por sua flexibilidade como forma de se ajustar às mudanças constantes do mercado. Isso é o que favorecerá a construção de uma cultura organizacional forte e a conexão genuína com clientes, equipes e demais parceiros de negócio.

Como levar toda essa teoria à prática? Definindo, com clareza, o propósito da organização, revisitando-o constantemente, se adaptando às mudanças do mercado e, principalmente, alinhando a execução do planejamento estratégico ao propósito de cada um. Encantar e engajar os profissionais dentro de um ambiente de trabalho não é simples, mas determinante para um sucesso saudável de qualquer negócio. Então, comece pelo porquê tudo isso está sendo feito, que outros direcionamentos virão com muito mais clareza e eficácia.

(\*) Sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão.



Nicolle-Katie\_CANVA