

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 (*)

Quando 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.



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 tratarem 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 ativo 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 ativo líquido da Cia.; 6. Deliberar sobre os termos e condições do Protocolo e Justificação de Incorporação da Cia. pela sua controladora, Frigorífico Borden 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 (“Borden” 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)

PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/B0DD-1064-782C-A8BF> ou vá até o site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: B0DD-1064-782C-A8BF



Hash do Documento

2EEB44DB0F74F943D34C4B627D88AD26A10BC73BE61E6751A3DEC60AEF46B6C2

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 10/12/2025 é(são) :

- Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 10/12/2025 20:13 UTC-03:00
Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.

IP: 172.16.4.9

AC: AC Certisign RFB G5

