

Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Pensar no amanhã é a decisão mais estratégica da liderança

Ao evitar o imediatismo, **Joerg Dreisewerd** construiu uma trajetória sólida, guiada por disciplina, humildade e visão de longo prazo

A construção de uma carreira sólida exige visão, paciência e a capacidade de pensar além do curto prazo. Com essa premissa, **Joerg Dreisewerd**, Diretor-Geral no Brasil e Gerente Regional na América Latina do **Sarstedt Group**, orientou suas decisões profissionais ao longo de uma trajetória marcada por escolhas estratégicas e consistentes. Nascido em 1976, em **Bielefeld**, no noroeste da Alemanha, teve seu primeiro contato com o Brasil no início dos anos 2000, durante uma feira de negócios em São Paulo, quando ainda atuava profissionalmente em Portugal — uma experiência que se mostraria decisiva para os rumos de sua carreira.

Formado em Administração de Empresas, realizou estágios no Brasil em companhias como **DaimlerChrysler** do Brasil e **Voith Paper**. Pouco tempo depois, decidiu se mudar definitivamente para o país e ingressou na Sarstedt, empresa alemã reconhecida como **“hidden champion”**. À época, a operação brasileira era pequena e pouco conhecida fora do nicho, o que proporcionou a **Joerg** uma imersão completa nas rotinas administrativas, fiscais, de comércio exterior e na implantação de um novo **ERP** — um aprendizado decisivo para sua formação executiva.

Em busca de novos desafios, seguiu para o grupo dinamarquês **AP Moller Maersk**, líder global em transporte marítimo, onde atuou como Gerente de Controladoria e integrou um amplo processo de reestruturação financeira, operacional e estratégica. A experiência em uma empresa Fortune 100 consolidou sua visão sistêmica e disciplina de execução.

Na sequência, realizou um antigo sonho profissional ao assumir o cargo de CFO da **Dräger no Brasil**, conduzindo mais uma reestruturação bem-sucedida. O resultado o levou a ser convidado para implementar o escritório regional da companhia no Panamá, onde permaneceu por cinco anos liderando as áreas de finanças, administração e tecnologia da informação. Viveu o auge e o declínio do país após 2015, experiência que ampliou sua maturidade como líder em contextos complexos.



Joerg Dreisewerd.

Em 2017, retornou à **Sarstedt** para liderar o projeto de construção de uma fábrica no interior de São Paulo, com o compromisso de suceder o então diretor-geral. Sob sua gestão, a empresa se consolidou como referência em qualidade, inovação, serviço e ESG, sendo reconhecida por clientes e entidades do setor.

Sua trajetória não foi isenta de desafios. Ao chegar ao **Brasil**, precisou aprender do zero a burocracia local, lidar com o não reconhecimento inicial de sua formação e transitar por diferentes áreas até alcançar posições de liderança. Esse percurso construiu um ativo valioso: o conhecimento profundo da operação, do chão de fábrica à alta gestão.

Para Joerg, o ego é uma das maiores armadilhas do crescimento profissional. Ele defende a humildade, a abertura ao feedback e o afastamento de jogos políticos, mantendo o foco em desempenho e resultados sustentáveis. Ao longo da carreira, contou com mentores fundamentais — dos pais empreendedores a líderes que marcaram sua trajetória na Sarstedt, Maersk e Dräger.

Adepto da **diversidade**, da transparência e da comunicação direta, acredita que a liderança deve criar ambientes de confiança, autonomia e aprendizado contínuo. Em momentos desafiadores, reforça, cabe à liderança manter a calma, apontar caminhos e fortalecer o espírito de equipe.

No setor de **life sciences**, observa o avanço da prevenção, da inteligência artificial e da inovação nos diagnósticos médicos, ao mesmo tempo em que alerta para os riscos do imediatismo digital, da sobrecarga informacional e do impacto na saúde mental. Defensor do equilíbrio, pratica a autodisciplina para preservar tempo de qualidade com a família.

Hoje, sua definição de **sucesso** está ligada ao **equilíbrio**, à **saúde**, à presença na vida dos filhos e à capacidade de ajudar pessoas a se desenvolverem. Para Joerg Dreisewerd, a vida profissional se torna mais significativa quando os resultados são construídos com esforço, consistência e visão de futuro.

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

Reforma Tributária em 2026: como o administrador deve se preparar sem perder o controle em ano de Copa e eleições

Em 2026, a Reforma Tributária deixa de ser discussão conceitual e passa a afetar decisões práticas dentro das empresas

Rogério Parente (*)

Esso acontece em um ano com dois fatores que tendem a desorganizar a atenção coletiva: Copa do Mundo e eleições. No Brasil, esse contexto não é periférico. Enquanto parte do país concentra energia no jogo e no debate político, a gestão precisa sustentar o movimento inverso: foco, método e disciplina para revisar preços, contratos, processos e dados. A reforma exige coordenação; o ambiente público tende à dispersão.

Do ponto de vista econômico, o ano começa sem “folga gerencial”: a taxa Selic foi mantida em 15,00% pelo Copom, mantendo o custo de capital elevado e encarecendo decisões mal calibradas. Ao mesmo tempo, a prévia da inflação (IPCA-15) acumulava 4,50% em 12 meses em janeiro, no teto da meta, indicando um ambiente ainda sensível para consumo e negociação. Na prática, isso reduz o espaço para erro justamente quando a transição tributária exigirá revisar políticas, rotinas e controles que sustentam preço e contrato.

Nesse cenário, o maior erro é tratar a Reforma Tributária como tema restrito ao fiscal e ao contábil, como se fosse uma obrigação técnica resolvida no backoffice. O impacto mais relevante não é apenas tributário: é competitivo. A transição altera a lógica de formação de preços, exige contratos mais bem desenhados para incorporar novas variáveis, afeta o relacionamento com canais e parceiros e pressiona a gestão de rentabilidade e caixa.



Quando o contexto fica mais ruidoso, a empresa que adia decisões até “ter clareza” costuma pagar caro: negocia tarde, ajusta sob urgência e acumula retrabalho — exatamente quando deveria reduzir incertezas e preservar capacidade de execução. E, na prática, é aqui que eu vejo muitas organizações travarem: não na interpretação da regra, mas na falta de decisão integrada entre comercial, finanças e operação.

Na prática, a transição muda a dinâmica de gestão em quatro frentes — e isso explica por que o tema precisa sair do fiscal e entrar na agenda estratégica. Primeiro, o tempo útil de decisão encurta: a implementação é gradual, mas cumulativa; adiar escolhas reduz margem de manobra para 2027. Segundo, a precificação deixa de ser “etiqueta” e passa a exigir coerência de sistema: desconto, escopo, prazos e cláusulas precisam fechar entre si para preservar rentabilidade. Terceiro, a operação deixa de tolerar complexidades antigas: exceções, fluxos paralelos e cadastros frágeis, antes administráveis, passam a gerar custo e retrabalho. Por fim, maturidade gerencial

vira vantagem: ganha quem executa com consistência, sem depender de esforço extraordinário.

Minha recomendação, como administrador falando para administrador, é simples e direta: trate a Reforma Tributária como pauta de competitividade, não apenas como exigência de compliance. Quando o tema fica preso à lógica do “cumprir regra”, a empresa tende a reagir tarde. Quando vira prioridade executiva, passa a orientar decisões-chave, integra áreas e reduz o custo do imprevisto.

A preparação, em si, não exige um projeto caro. Exige sequência correta, método e disciplina. Um roteiro objetivo seria:

- 1. Diagnóstico de impacto no negócio:** mapear onde a transição mexe com produtos, canais, contratos e caixa, identificando os pontos mais sensíveis.
- 2. Planejamento por cenários:** construir 2–3 cenários (base, conservador e favorável) e testar efeitos em volume, preço, prazos, custos e investimentos.

3. Regras comerciais e de rentabilidade: definir parâmetros objetivos (critérios de repasse, limites de desconto, condições de pagamento, exceções e alçadas).

4. Contratos e alinhamento externo: revisar contratos críticos (escopo, reajustes, responsabilidades e gatilhos de repactuação) com clientes, canais e fornecedores.

5. Governança da alta gestão e cadência: manter a alta liderança à frente do tema, definindo prioridades e garantindo alinhamento entre áreas, com ritmo de acompanhamento, responsáveis claros, decisões registradas e indicadores.

6. Sustentação por tecnologia e dados: alinhar tecnologia e cadastros ao novo desenho do negócio, para sustentar a operação sem perda de controle.

Em resumo, a Reforma Tributária não será decidida apenas na retaguarda técnica, mas na qualidade das escolhas gerenciais. Quem antecipa decisões, alinha áreas e sustenta uma cadência de execução atravessa a transição com mais previsibilidade — e chega mais forte do outro lado.

Pergunta final: sua empresa vai usar 2026 para construir vantagem — ou apenas tentar “não errar” até o ano virar?

(*) Coordenador do Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas e Tecnologias - GEAPE Tech, do Conselho Regional de Administração de São Paulo - CRA-SP.

Recuperação judicial do Grupo Fictor amplia impactos sobre contratos e governança

Efeitos jurídicos vão além da reestruturação financeira, avalia especialista. O pedido de recuperação judicial do Grupo Fictor, protocolado no Tribunal de Justiça de São Paulo, ocorre na esteira dos desdobramentos do episódio envolvendo o Banco Master, cuja tentativa frustrada de aquisição ganhou repercussão nacional no fim de 2025. Embora menos conhecido do grande público, o grupo passa agora a ocupar o centro de uma discussão mais ampla sobre consequências jurídicas, contratuais e reputacionais em operações empresariais de maior exposição.

A recuperação judicial estabelece um novo regime para a empresa, com a suspensão das execuções individuais e a centralização das negociações com credores. A medida busca preservar a atividade econômica, mas também altera de forma significativa a dinâmica dos contratos e a previsibilidade das obrigações assumidas antes do pedido.

Segundo Alberto Goldenstein, especialista em Direito Empresarial, Societário e Contratual, o processo representa uma inflexão estrutural.

“A recuperação judicial não é apenas um instrumento de fôlego financeiro. Ela redefine prioridades, restringe a autonomia da companhia e muda a forma como contratos passam a ser executados”, afirma.

No caso do Grupo Fictor, Goldenshtein destaca que estruturas societárias e contratos de investimento tendem a concentrar maior tensão jurídica. “Os contratos continuam válidos, mas passam a operar sob limites legais mais rígidos. Isso afeta expectativas de liquidez, retorno e segurança jurídica, especialmente para investidores”, explica.

O impacto reputacional é outro efeito imediato do processo, potencializado pela associação do grupo a um caso que já estava sob forte escrutínio público. “Quando há um episódio de grande repercussão, como o do Banco Master, a recuperação judicial acaba sendo interpretada pelo mercado como um sinal de alerta adicional, ainda que os fatos sejam juridicamente distintos”, observa Goldenstein.

Esse cenário costuma se refletir em maior cautela de fornecedores,

instituições financeiras e parceiros comerciais. “Confiança é um ativo essencial. Uma vez abalada, ela afeta decisões de crédito e a disposição do mercado em assumir riscos contratuais”, acrescenta.

A recuperação judicial também desloca o foco para a governança corporativa e para a consistência do plano que será apresentado aos credores. “Esse é o momento em que a empresa precisa demonstrar capacidade real de reorganização. Governança clara, transparência e estratégia jurídica bem definida são decisivas para que o processo cumpra seu papel”, avalia o especialista.

Em uma leitura mais ampla, Goldenshtein ressalta que o caso funciona como alerta para o ambiente empresarial. “Episódios como esse mostram que operações complexas e estruturas societárias sofisticadas exigem controle jurídico permanente. Quando isso falha, os efeitos não se limitam a uma empresa, mas se espalham por toda a cadeia de contratos e relações econômicas”, conclui.