



Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Mar calmo não forma líderes: a trajetória de Ariel Herszenhorn entre propósito, gestão e impacto

CEO & Co-Founder da Zum Post, Ariel Herszenhorn construiu sua liderança navegando por contextos complexos, guiado por educação, curiosidade e visão de longo prazo.

Filho caçula de pais imigrantes judeus vindos da Bolívia, **Ariel Herszenhorn** nasceu em São Paulo, em 1985, carregando em sua história familiar marcas profundas de resiliência, deslocamento e reconstrução. Seus avós paternos eram poloneses e viveram os horrores da Segunda Guerra Mundial, enquanto, do lado materno, suas origens passam pela Síria, Japão e Egito. Essas trajetórias distintas se cruzaram na América do Sul e formaram a base de uma visão de mundo ampla, multicultural e adaptável.

Desde cedo, Ariel foi influenciado pela convivência com irmãos mais velhos, o que lhe proporcionou acesso antecipado a experiências acadêmicas, profissionais e culturais. Formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), buscou desenvolver habilidades de comunicação e compreensão social, inclusive enfrentando sua timidez por meio de cursos de teatro e oratória.

Ainda na graduação, iniciou sua carreira atuando em projetos ligados ao setor público, ONGs e cooperativas populares, experiência que lhe mostrou, na prática, o poder da boa gestão de recursos como ferramenta de transformação social. Um dos aprendizados mais marcantes veio do trabalho com a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), onde contribuiu para capacitar empreendedores a organizarem financeiramente seus negócios e ampliarem seus resultados.



Ariel Herszenhorn

A curiosidade sempre foi um elemento central em sua trajetória. Durante a crise financeira de 2008, estagiou no Citibank, onde teve contato direto com processos de tomada de decisão em um ambiente de alta pressão. Ali, aprendeu a importância da comunicação clara, da objetividade e da postura profissional, influenciado por líderes que investiam ativamente no desenvolvimento de suas equipes.

Em 2009, ingressou no **Grupo Abril**, onde permaneceu por mais de uma década. Viveu tanto o auge quanto os momentos mais desafiadores da companhia, passando por áreas estratégicas, projetos de educação e gestão financeira. Posteriormente, assumiu a liderança da Total Express, empresa de logística do grupo, enfrentando crises operacionais e financeiras, mas também contribuindo para sua recuperação e consolidação no mercado.

Após esse ciclo, Ariel assumiu posições executivas na Loggi, onde participou de um crescimento acelerado, liderando projetos de expansão nacional, estruturação de vendas e criação de soluções logísticas voltadas a pequenos empreendedores. Essa experiência reforçou seu propósito de atuar na logística como ferramenta de inclusão econômica.

Hoje, como CEO e cofundador da **Zum Post**, Ariel lidera uma empresa focada em simplificar os envios de pequenos negócios de e-commerce, conectando tecnologia, eficiência e acessibilidade. Defensor de uma liderança baseada em comunicação, confiança e consistência, acredita que ambientes saudáveis, aprendizado contínuo e propósito claro são fundamentais para gerar impacto sustentável.

Para ele, mar calmo pode até parecer confortável, mas é nos desafios que se formam líderes preparados para deixar legado.

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

Automatizar pedidos deixou de ser opção no e-commerce B2B em 2026

Por muito tempo, o papel do vendedor B2B esteve ligado à intermediação de pedidos. Atender ligações, responder mensagens, preencher planilhas e garantir que a solicitação chegasse corretamente à operação faziam parte do centro da rotina comercial

Rafael Calixto (*)

Em 2026, esse modelo não apenas se mostra ultrapassado, como se tornou um risco operacional para empresas que buscam escalar, ganhar eficiência e competir em mercados cada vez mais orientados por dados.

A dependência excessiva da força de vendas para captar e registrar pedidos cria gargalos evidentes. À medida que o volume cresce, aumentam também as chances de erro, retrabalho, devoluções e insatisfação do cliente. O crescimento da empresa passa a exigir, quase automaticamente, a ampliação do time comercial, o que encarece a operação e limita a escalabilidade do negócio.

Essa mudança não é apenas uma percepção interna das empresas, mas reflete um novo comportamento do comprador B2B. De acordo com análise da McKinsey, mais de 30% dos clientes B2B já utilizam canais digitais de autoatendimento em suas experiências de compra. Isso indica que uma parcela relevante do mercado não só aceita como prefere realizar pedidos de forma direta, rápida e com menor fricção operacional, esperando que o vendedor contribua em níveis mais estratégicos da relação.



Rafael Calixto.

Nesse contexto, manter profissionais altamente treinados dedicando grande parte do tempo a tarefas como digitação de pedidos via WhatsApp, telefone ou planilhas representa um desperdício de potencial. É justamente nesse ponto que o modelo tradicional começa a gerar perda de valor: menos tempo para analisar a carteira, identificar oportunidades de crescimento, aprofundar o relacionamento e construir soluções alinhadas à realidade do cliente.

Ainda assim, esse cenário segue comum no B2B brasileiro. Televendas orientadas apenas a volume, erros recorrentes de pedido, vendedores interrompendo visitas para resolver falhas administrativas e clientes recebendo produtos ou serviços fora do combinado fazem parte da rotina de muitas empresas. Trata-se de um modelo que falha tanto no operacional quanto estrategicamente, ao consumir inteligência

comercial em atividades de baixo valor agregado.

Mesmo com os avanços tecnológicos disponíveis, a permanência de processos manuais cobra um preço elevado. Segundo a NetSuite, mais de 30% das transações B2B continuam apresentando erros em empresas que não adotam ferramentas modernas de automação de pedidos. O impacto vai além do retrabalho e das devoluções: afeta custos, eficiência e a própria experiência do cliente, reforçando que o vendedor como operador de pedidos representa um risco recorrente para o negócio.

A superação desse modelo não depende apenas da implementação de novos canais ou sistemas, mas exige uma mudança mais profunda de revisão de mentalidade, treinamento do time, definição clara de papéis e construção de rotinas orientadas por dados. O papel comercial passa a estar ligado à gestão

do relacionamento, ao desenvolvimento da carteira e à visão de longo prazo, com domínio do portfólio, do mercado e dos indicadores de desempenho.

Empresas conseguem crescer sem aumentar proporcionalmente o time de vendas, ampliar sua base de clientes, atender diferentes perfis de compradores e reduzir falhas operacionais. A operação deixa de ser guiada por improviso e passa a operar com previsibilidade e contexto. Para o vendedor, isso significa menos tempo apagando incêndios e mais espaço para atuar de forma consultiva, estratégica e sustentável.

Portanto, em um ambiente B2B cada vez mais competitivo, digitalizado e pressionado por eficiência, insistir no modelo do vendedor "tirador de pedido" não é uma postura conservadora, é um atraso estratégico. O futuro das vendas passa pela automação do que é repetitivo, pela especialização do time comercial e pela valorização daquilo que nenhuma tecnologia substitui, como o relacionamento, análise crítica e capacidade de gerar crescimento real para o cliente.

(*) Especialista em vendas B2B, com vasta experiência em modernização de processos comerciais, integração de tecnologia nas vendas, idealizador de soluções com Agentes Inteligentes de Pedidos (AIP) para vendas B2B em escala e CEO da Zydon.

Inteligência de dados amplia eficiência em logística marítima

Especialista destaca a aplicação estratégica de dados e inteligência artificial para viabilizar previsibilidade e competitividade no comércio exterior. Responsável por cerca de 80% do volume do comércio mundial, segundo a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), o transporte marítimo opera em um ambiente de alta complexidade e é sensível a oscilações geopolíticas e econômicas. Nesse contexto, a inteligência de dados tornou-se um diferencial competitivo.

A aplicação de bases estruturadas, análises preditivas e inteligência artificial permite antecipar movimentos de mercado, otimizar rotas, reduzir custos logísticos - que podem representar até 20% do valor da mercadoria, de acordo com o Banco Mundial - e mitigar riscos operacionais. No setor de shipping, a informação deixou de ser apenas registro histórico para se consolidar como ferramenta estratégica de decisão.

Foi a partir deste cenário que Marcos Silva, CIO da Datamar, liderou a transformação da empresa em uma plataforma internacional de inteligência de mercado para o comércio exterior.

Com 20 anos de experiência, o especialista, que é formado em ad-

ministração e possui especializações em tecnologia e gestão, consolidou-se como um dos executivos responsáveis por integrar dados históricos de navegação, automação de processos e inteligência artificial aplicada ao setor de shipping - um mercado tradicionalmente marcado por baixa digitalização e forte dependência de informações fragmentadas.

Sob sua liderança, a Datamar estruturou um modelo robusto de coleta, tratamento e análise de dados de navegação, com bases consolidadas desde 1996. A empresa atende armadores globais, terminais portuários, tradings, indústrias exportadoras e instituições financeiras, fornecendo relatórios analíticos, plataformas proprietárias e APIs que permitem integração direta com sistemas corporativos.

"O nosso papel é transformar dado bruto em inteligência estratégica. Não entregamos informação isolada, entregamos contexto, previsibilidade e apoio real à tomada de decisão", explica Marcos, que complementa: "O comércio exterior é um ambiente de alta complexidade. Quem opera nesse mercado precisa de dados confiáveis, atualizados e estruturados. Nosso trabalho é garantir que essas informações gerem eficiência

operacional e vantagem competitiva", diz.

A estratégia inclui o uso de inteligência artificial, incluindo modelos generativos e ferramentas de apoio à decisão, aplicados à análise de fluxos de importação e exportação, movimentação portuária e dinâmica de mercado. A proposta é migrar de uma visão retrospectiva para uma abordagem cada vez mais preditiva. "A tecnologia só é relevante quando impacta no resultado. Aplicamos IA para reduzir incertezas, antecipar movimentos e apoiar decisões estratégicas em um setor altamente sensível a variáveis geopolíticas e econômicas", afirma.

Além da frente tecnológica, Marcos Silva também lidera iniciativas voltadas à consolidação da Datamar como hub de conhecimento do setor, como o DatamarLab, que conecta tecnologia, logística e academia, e o Datamar Smart Shipping, conferência que reúne executivos e especialistas para discutir tendências e desafios da logística marítima.

"Existe um gap na integração de sistemas e na utilização estratégica de dados. O potencial de ganho em eficiência é enorme. Nosso compromisso é acelerar essa evolução com soluções práticas e escaláveis", finaliza.