



## Os desafios do crescimento

João Roberto Benites (\*)

*Preservar o legado da família, inovar, investir em tecnologia e ajustar-se às novas demandas - são muitas as agendas das empresas hoje em dia*

As empresas familiares estão com dificuldades de alcançar um crescimento mais expressivo, em consequência da priorização da estabilidade diante das incertezas macroeconômicas. É o que a pesquisa PwC 2025 Global Family Business Survey apurou no final do ano passado. Menos empresas familiares estão crescendo a dois dígitos. Apenas uma em cada quatro (25%) alcançou crescimento de vendas de dois dígitos no último ano, ante 43% de dois anos atrás, o que marca um retorno aos níveis da pandemia.

Fruto do esforço de um visionário, a empresa familiar costuma nascer da convergência entre sonho e necessidade, quando alguém decide arriscar e transformar uma ideia em negócio. Ao longo do tempo, o empreendimento cresce, incorpora novos membros da família e profissionais externos e, inevitavelmente, chega ao momento em que ajustes estruturais se tornam indispensáveis para manter a competitividade e avançar a um novo patamar.

Empresas familiares prosperam quando conseguem combinar valores dos fundadores com agilidade na tomada de decisão e elevado comprometimento com o crescimento sustentável. No entanto, esse equilíbrio não se sustenta de forma espontânea. A profissionalização da gestão, a clareza nos papéis e responsabilidades e a separação entre relações pessoais e decisões empresariais são fatores decisivos para a longevidade do negócio.

A adoção de práticas de governança corporativa aparece como um dos principais diferenciais. Conselhos de Administração e Conselhos de Família contribuem para decisões mais técnicas, reduzem conflitos e ajudam a alinhar interesses da família com os objetivos da empresa. Outro eixo central é o planejamento sucessório, que precisa ser estruturado com antecedência para garantir continuidade, minimizar rupturas e preservar o legado construído.

A diversificação e a inovação também ganham protagonismo e fazem muita diferença na trajetória de um negócio. Empresas familiares que buscam crescimento saudável tendem a adotar estratégias de alocação de capital mais ágeis, incluindo fusões e aquisições, como forma de ampliar mercados, diluir riscos e acelerar a transformação digital. Esse movimento exige visão estratégica e disposição para aprender, sem perder de vista os valores que sustentam a identidade do negócio.

### Superando o conflito de gerações

O engajamento multigeracional é outro ponto sensível. Envolver diferentes gerações na liderança e na formulação

da estratégia fortalece a continuidade dos valores fundadores e, ao mesmo tempo, estimula a inovação e a adoção de práticas ambientais, sociais e de governança. O sucesso, nesse contexto, vai além do resultado financeiro e se relaciona diretamente com a capacidade de inovar sem romper com o legado familiar.

Em um ambiente de mudanças rápidas e desafios crescentes, a informação qualificada torna-se um ativo estratégico. A chamada solidão do poder pode limitar a circulação de ideias e comprometer decisões relevantes. Conselhos consultivos, com estruturas adaptáveis ao porte do negócio, funcionam como espaços de provocação e reflexão, trazendo visões externas fundamentais para quem está imerso na rotina operacional.

Mesmo empresas de médio porte, em fase inicial de expansão, precisam investir em tecnologia, inovação e boas práticas de governança. Mapear oportunidades de crescimento e avaliar riscos de forma estruturada deixou de ser diferencial para se tornar requisito básico de competitividade.

No Brasil, a relevância das empresas familiares é expressiva. Elas representam cerca de 90 por cento dos negócios e respondem por aproximadamente 65 por cento do Produto Interno Bruto Nacional, segundo dados do Sebrae de 2024. Apesar disso, os desafios de continuidade são significativos. Apenas 30 por cento dessas empresas chegam à terceira geração, e somente 15 por cento conseguem ultrapassar esse marco (Banco Mundial/Sebrae).

Já o Global Family Business Report 2025, realizado pela KPMG, apontou que empresas familiares bem-sucedidas apostam na diversificação estruturada de capital, conhecimento e propósito. O relatório destaca que o crescimento precisa ser planejado com visão de longo prazo, respeitando o legado e fortalecendo os laços familiares. Segundo o estudo, 45% das empresas com legado bem estruturado relataram desempenho superior ao de seus concorrentes, e 53% apresentaram resultados elevados em sustentabilidade. O crescimento inorgânico também ganha espaço. Mais de 60% dos alvos recentes de fusões e aquisições são empresas familiares.

Empresas familiares de alto desempenho compartilham características claras, como governança sólida, cultura de inovação, abertura para diversificação de capital e orientação empreendedora transgeracional. Investir em sustentabilidade deixa de ser apenas uma resposta a pressões externas e passa a integrar a estratégia de negócios, reduzindo riscos, fortalecendo a reputação e atraindo talentos.

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

# Por que a IA não substitui o olhar humano na inclusão escolar

Vivemos um momento de euforia tecnológica. A Inteligência Artificial (IA) invadiu as salas de aula e as discussões pedagógicas com a promessa de ser o “grande equalizador” do ensino

A narrativa é sedutora: contar com um tutor personalizado para cada aluno, incansável, capaz de adaptar conteúdos em tempo real para quem possui dislexia, TDAH, discalculia ou simplesmente lacunas na base educacional.

As possibilidades proporcionadas pelas ferramentas que utilizam IA realmente são fascinantes. No entanto, precisamos ter a coragem de dizer o que os entusiastas da tecnologia muitas vezes ignoram: a IA não é uma solução totalmente confiável para a complexidade da dificuldade de aprendizagem da mente humana e a diversidade de perfis na aprendizagem.

Para um aluno com dificuldades de leitura, ferramentas de IA que resumem textos complexos ou convertem escrita em fala são pontes valiosas. A capacidade da IA de gerar exercícios infinitos sobre um tópico específico permite uma repetição que o professor, com 30 alunos ou mais em sala, dificilmente consegue gerenciar individualmente.

A tecnologia oferece acessibilidade instrumental ao remover barreiras mecânicas. Mas a aprendizagem — especialmente para quem tem dificuldades — não é apenas um processo mecânico de input e output de dados. É um processo emocional e de relacionamento.

O calcanhar de Aquiles da IA, quando aplicada a alunos com dificuldades de aprendizagem, reside na sua própria



natureza: ela é treinada com base em padrões. Ela busca a resposta mais provável baseada em bilhões de dados de experiências passadas, mas não tem a sensibilidade humana para lidar com ocorrências inesperadas e fora do que foi previamente analisado.

Ocorre que o aluno com dificuldade de aprendizagem é, por definição, a exceção ao padrão. Uma IA pode identificar que um aluno errou uma equação matemática, pode oferecer a solução passo a passo, mas não sabe se o erro ocorreu porque o aluno não sabe a tabuada, porque está com ansiedade paralisante, ou porque inverteu os números devido a uma disgrafia não diagnosticada.

Para a máquina, o sintoma (o erro) é tratado com uma correção lógica. Para o ser humano, o sintoma é um convite à investigação.

Além disso, temos o problema técnico da confiabilidade. IAs podem “alucinar” — inventam fatos com total confiança. Entregar uma ferramenta que pode gerar informações imprecisas a um

aluno que já possui dificuldades de discernimento ou interpretação é perigoso. A tecnologia não tem compromisso ético com a verdade, nem responsabilidade moral sobre a frustração de uma criança que não consegue aprender com uma explicação gerada automaticamente e incorreta.

É aqui que a insubstituibilidade do educador se manifesta. O processo de ensino-aprendizagem para alunos com dificuldades exige nuance, algo que nenhum algoritmo possui.

A percepção humana é o melhor caminho porque ela capta o invisível: contexto emocional, a flexibilidade criativa e o vínculo de confiança com o aluno.

No contexto emocional, um professor percebe quando a dificuldade de aprendizagem é, na verdade, um problema de autoestima ou um reflexo de problemas domésticos. A IA não lê expressões faciais de frustração contida.

No que diz respeito à flexibilidade criativa, a IA repete explicações baseadas em

dados pré existentes. Um educador humano inventa uma metáfora absurda, usa um jogo do recreio ou desenha no chão para fazer aquele aluno específico entender um conteúdo. A criatividade humana nasce da empatia, não da probabilidade estatística.

O vínculo da confiança é o “olhar nos olhos”, que valida o esforço do aluno durante o processo, não apenas o resultado. Alunos com dificuldades de aprendizagem muitas vezes carregam traumas escolares e não aprendem com quem não confia. A máquina não oferece acolhimento, ela oferece processamento.

O que podemos concluir é que a Inteligência Artificial deve entrar na escola como uma “muleta” sofisticada — útil para apoio, para tarefas repetitivas e para acessibilidade. Mas jamais como a “perna”.

Delegar o suporte a alunos com dificuldades de aprendizagem para algoritmos é, de certo modo, uma forma de abandono digital. A tecnologia pode apontar onde está o erro, mas apenas a sensibilidade humana consegue entender quem está errado e por que. Na educação inclusiva, a tecnologia mais avançada ainda é, e sempre será, a empatia humana. A tecnologia oferece escala e velocidade, mas falha na “leitura da alma”, necessária para apoiar alunos com dificuldades de aprendizagem.

(Fonte: Profa. Dra. Rosana Mendes Ribeiro, sócia-fundadora do Núcleo Apogea, fonaudióloga, psicopedagoga e idealizadora da Metodologia CDR).

## 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: **CAIO HENRIQUE GONSALEZ**, estado civil solteiro, filho de Antonio Roberto Gonzalez e de Adaiza Garcia Gonzalez, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **LETICIA PASSOS DA SILVA**, estado civil solteira, filha de João Batista Lopes da Silva e de Simone Passos da Silva, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **BRUNO VIANA MORATA VALVERDE**, estado civil solteiro, filho de Antonio Carlos Morata Valverde e de Márcia Cristina Viana Valverde, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **KAROLINE TRINDEAD CHAVES**, estado civil solteira, filha de Wilson Simões Chaves e de Monica Mota Trindade Chaves, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **HEMERSON DA SILVA OLIVEIRA**, estado civil solteiro, filho de Adelson Conceição Oliveira e de Raimunda da Silva Pastor, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **TAMIRES DANIELLE RIBEIRO DA SILVA LIMA**, estado civil solteira, filha de Jorge Luiz Jerônimo de Lima e de Hilda Ribeiro da Silva Lima, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **JULIO CLAUDIO AUGUSTO DE TOLEDO FILHO**, estado civil viúvo, filho de Julio Claudio Augusto de Toledo e de Neuza Aparecida de Lima Toledo, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **ANNA LUISA BENEDETTI MOREIRA**, estado civil solteira, filha de Mauro Cesar Moreira e de Margareth Aparecida Benedetti Moreira, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **THIAGO PIMENTEL BARBOSA**, estado civil solteiro, filho de Wagner Aparecido Barbosa e de Maristela Ferreira Pimentel Barbosa, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **DANIELLE CARDOSO DE OLIVEIRA**, estado civil solteira, filha de Joel Valdinêi de Oliveira e de Maria da Conceição Ferreira Cardoso, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **GUILHERME MARTINS DE BRITO CAVALCANTI**, estado civil solteiro, filho de Fabio Jones de Brito Cavalcanti e de Marilene Martins Cavalcanti, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **INGRID TEDESCHI TEIXEIRA DE CAMPOS**, estado civil solteira, filha de Celso Teixeira de Campos e de Valdenise Tedeschi de Campos, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **LUCAS RODRIGUES SHIMABUKURO**, estado civil solteiro, filho de Hideyoshi Shimabukuro e de Vitalia Rodrigues Shimabukuro, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **CAMILA AKEMI OBUTI**, estado civil solteira, filha de Kazuo Obuti e de Florinda Yosbiko Obuti, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

A pretendente: **CAMILA DAIANE BALIERO FERREIRA**, estado civil solteira, filha de Carlos Gonçalves Ferreira e de Ivone Aparecida Baliero, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **JULIANA DOS SANTOS SILVA**, estado civil divorciada, filha de Francisco Aureliano da Silva Filho e de Lucia Helena dos Santos Silva, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS 16º Subdistrito - Mooca Luiz Orlando de Barros Segala - Oficial

Faço SABER que pretendem converter sua união estável em casamento:

O convivente: **MURIEL SILVA FIGUEIREDO**, estado civil solteiro, filho de Ronaldo Figueiredo e de Maria Antonia da Silva, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A convivente: **MICHELLE YOGI DA SILVA**, estado civil solteira, filha de José Maria Barbosa da Silva e de Alice Yogi da Silva, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O convivente: **JORGE THIAGO ASSIS MOTTA**, estado civil divorciado, filho de João Carlos da Silva Motta e de Tania Regina Assis Motta, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A convivente: **VANESSA RIBEIRO MACHADO**, estado civil solteira, filha de Mauro de Cerqueira Machado e de Margarida Ribeiro Machado, 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

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS 16º Subdistrito - Mooca Luiz Orlando de Barros Segala - 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: **LUIS VITOR RODRIGUES BORTOTTI**, estado civil solteiro, profissão bancário, nascido em São Paulo, SP, no dia 01/10/1996, residente e domiciliado na Vila Nova York, São Paulo, SP, filho de Luis Antonio Bertotti e de Maria do Ceu Rodrigues Bortotti. A pretendente: **BARBARA GUBITOSO**, estado civil solteira, profissão artesã, nascida em São Paulo, SP, no dia 21/12/2000, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Celso Gubitoso e de Selma Aparecida Pereira Gubitoso.

O pretendente: **JOSE CARLOS GUERRA JUNIOR**, estado civil divorciado, profissão arquiteto e urbanista, nascido em São Paulo, SP, no dia 12/01/1976, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de José Carlos Guerra e de Rosmari Perella Guerra. A pretendente: **ANNA CAROLINA RIBEIRO DUARTE**, estado civil solteira, profissão biomédica, nascida em São Paulo, SP, no dia 06/05/1982, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Clemente Duarte Junior e de Rose Marie Ribeiro Duarte.

O pretendente: **DOUGLAS CONDI RIBEIRO**, estado civil solteiro, profissão motoboy, nascido em São Paulo, SP, no dia 06/04/1993, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Alberto Ribeiro e de Marcia Aparecida Condi Ribeiro. A pretendente: **LIDIANE SOUZA DA SILVA**, estado civil solteira, profissão enfermeira, nascida em São Paulo, SP, no dia 12/06/1996, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Geraldo Targino da Silva e de Debora Damares Gomes Souza da Silva.

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

## 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/163D-AE1D-531B-26DA> 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: 163D-AE1D-531B-26DA



### Hash do Documento

5D52B11DBC98FCDB60F931644A94EEC4C1CB0B1A7ED0150706990EF10401145E

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 02/03/2026 é(são) :

- Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 02/03/2026 21:11 UTC-03:00  
**Tipo:** Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

### Evidências

**Geolocation:** Location not shared by user.

**IP:** 172.16.4.11

**AC:** AC Certisign RFB G5

