

Como empresas estruturadas transformam complexidade em vantagem competitiva

Em um ambiente global cada vez mais marcado por instabilidade política, tensões geopolíticas, ciclos econômicos irregulares e transformações tecnológicas aceleradas, a capacidade das organizações de manter consistência estratégica ao mesmo tempo em que preservam agilidade operacional tornou-se um fator determinante de competitividade

Gustavo Malavota (*)

A complexidade atual exige modelos de gestão capazes de equilibrar previsibilidade e adaptação, substituindo estruturas rígidas por sistemas organizacionais mais inteligentes, baseados em método, dados e clareza de propósito. Nesse cenário, a governança corporativa assume um papel central na construção de estabilidade organizacional. Em contextos de elevada volatilidade, previsibilidade não significa rigidez, mas sim clareza estrutural.

Empresas mais resilientes tendem a operar com fundamentos sólidos que orientam a tomada de decisão em todos os níveis da organização. Isso envolve a definição inequívoca de propósito e direcionamento estratégico, critérios objetivos para avaliação de riscos e um sistema consistente de metas e indicadores que permita monitorar desempenho com precisão. A estratégia, nesse contexto, precisa manter estabilidade ao longo do tempo, garantindo coerência nas escolhas organizacionais, enquanto a execução deve permanecer suficientemente flexível para responder às mudanças de mercado.

Essa combinação exige planejamento por cenários, revisão contínua de premissas e utilização de indicadores antecipatórios capazes de sinalizar tendências antes que seus efeitos se consolidem nos resultados financeiros. Ao mesmo tempo, a descentralização responsável das decisões operacionais contribui para ampliar a velocidade de resposta organizacional.

Quando equipes possuem metas claras, indicadores bem definidos e accountability estruturado, é possível distribuir autonomia sem comprometer a coerência estratégica. A previsibilidade, portanto, deixa de ser resultado de controle excessivo e passa a ser consequência direta de disciplina de gestão, clareza de prioridades e maturidade da liderança.

Paralelamente, o próprio conceito de planejamento corporativo passa por uma transformação significativa. Durante décadas, muitas organizações estruturaram suas estratégias com base em calendários comerciais e projeções relativamente estáveis de comportamento de mercado. Entretanto, a hiperconectividade e a multiplicação de canais digitais alteraram profundamente a forma como consumidores interagem com marcas, produtos e serviços. Nesse novo contexto, empresas mais competitivas evoluem para modelos de planejamento orientados por comportamento e dados contextuais em tempo real.



Em vez de depender exclusivamente de previsões baseadas em dados ou históricos passados, essas organizações estruturam sistemas integrados que conectam dados provenientes de marketing, vendas, canais digitais e atendimento. Essas informações são transformadas em inteligência acionável, permitindo ajustes contínuos em ofertas, comunicação, posicionamento e alocação de recursos. Trata-se de uma mudança que vai além da tecnologia: envolve uma transformação cultural profunda.

Equipes precisam desenvolver maior capacidade analítica, interpretar padrões de comportamento e tomar decisões com rapidez e precisão. Estruturas decisórias excessivamente hierárquicas tendem a perder eficiência em ambientes que exigem adaptação constante e respostas rápidas ao mercado.

Outro elemento essencial para garantir consistência estratégica em ambientes dinâmicos é a utilização de sistemas equilibrados de indicadores de desempenho. A adoção de KPIs dinâmicos permite que as organizações conectem a execução imediata com a construção de valor sustentável ao longo do tempo. Quando a gestão se orienta exclusivamente por métricas de curto prazo, como volume de vendas ou redução de custos, existe o risco de comprometer ativos estratégicos fundamentais, incluindo posicionamento de marca, qualidade da experiência do cliente e capacidade futura de crescimento.

Empresas mais estruturadas operam com sistemas de indicadores que combinam métricas financeiras com indicadores relacionados à qualidade da receita, retenção de clientes, satisfação, eficiência operacional e fortalecimento de marca. Além disso, esses indicadores são revisados periodicamente para refletir mudanças no ambiente competitivo e nas prioridades estratégicas da organização. Esse modelo de gestão permite que a empresa mantenha velocidade na execução sem perder coerência estratégica, garantindo que decisões tomadas no presente contribuam para fortalecer, e não comprometer, sua posição competitiva no futuro.

Empresas mais estruturadas operam com sistemas de indicadores que combinam métricas financeiras com indicadores relacionados à qualidade da receita, retenção de clientes, satisfação, eficiência operacional e fortalecimento de marca. Além disso, esses indicadores são revisados periodicamente para refletir mudanças no ambiente competitivo e nas prioridades estratégicas da organização. Esse modelo de gestão permite que a empresa mantenha velocidade na execução sem perder coerência estratégica, garantindo que decisões tomadas no presente contribuam para fortalecer, e não comprometer, sua posição competitiva no futuro.

Empresas mais estruturadas operam com sistemas de indicadores que combinam métricas financeiras com indicadores relacionados à qualidade da receita, retenção de clientes, satisfação, eficiência operacional e fortalecimento de marca. Além disso, esses indicadores são revisados periodicamente para refletir mudanças no ambiente competitivo e nas prioridades estratégicas da organização. Esse modelo de gestão permite que a empresa mantenha velocidade na execução sem perder coerência estratégica, garantindo que decisões tomadas no presente contribuam para fortalecer, e não comprometer, sua posição competitiva no futuro.

Ao mesmo tempo, a presença crescente por eficiência e margens mais restritas torna indispensável a construção de uma cultura organizacional orientada à inovação disciplinada.

A experimentação contínua tornou-se um componente essencial da competitividade empresarial, mas sua eficácia depende diretamente de alinhamento estratégico. Testes e iniciativas de inovação produzem resultados relevantes apenas quando direcionados para alavancas claramente definidas pela organização, como expansão de mercado, aumento de produtividade ou melhoria da experiência do cliente.

Cada experimento deve partir de uma hipótese clara, com escopo delimitado, investimento controlado e critérios objetivos de validação. Esse modelo permite testar rapidamente, aprender com precisão e escalar apenas as iniciativas que demonstram impacto real.

A existência de orçamento específico para experimentação e de mecanismos formais de avaliação reduz significativamente o risco de dispersão e desperdício de recursos. Dessa forma, a experimentação deixa de representar um processo informal de tentativa e erro e passa a funcionar como um instrumento estruturado de construção de vantagem competitiva.

Simultaneamente, o avanço da inteligência artificial e a crescente automação de processos decisórios estão transformando profundamente o papel da liderança dentro das organizações. À medida que sistemas automatizados assumem parcela cada vez maior das decisões operacionais e analíticas, o diferencial competitivo passa a depender menos da capacidade de processamento de dados e mais da qualidade do julgamento estratégico.

Nesse contexto, o líder deixa de ser apenas um executor de decisões e passa a desempenhar um papel fundamental na formação de critério dentro das equipes. Desenvolver profissionais capazes de interpretar cenários complexos, questionar premissas e compreender as implicações de longo prazo

das decisões torna-se uma responsabilidade central da liderança. Isso envolve estimular pensamento crítico, ampliar repertório de negócios e fortalecer a responsabilidade individual sobre os resultados organizacionais.

A tecnologia amplia significativamente a capacidade de análise, mas não substitui o discernimento humano necessário para transformar informação em estratégia. Assim, o líder assume a função de guardião da coerência estratégica da organização, garantindo que ferramentas tecnológicas sejam utilizadas como instrumentos de qualificação da decisão, e não como substitutos do julgamento humano.

Em períodos considerados atípicos, marcados por volatilidade econômica, mudanças regulatórias ou transformações abruptas de mercado, essas capacidades tornam-se ainda mais determinantes. A diferença entre organizações que apenas reagem às circunstâncias e aquelas que conseguem ampliar sua vantagem competitiva reside, sobretudo, na qualidade de seus fundamentos estruturais.

Empresas que conseguem avançar mesmo em contextos adversos compartilham características comuns: clareza estratégica, disciplina de execução, liderança preparada e capacidade consistente de interpretar movimentos de mercado.

Essas organizações operam com rotinas de gestão bem definidas, cultura orientada por dados e processos estruturados que garantem previsibilidade mesmo em cenários de incerteza. Além disso, mantêm uma cultura ativa de aprendizado e evolução contínua, utilizando períodos de instabilidade como oportunidade para fortalecer suas estruturas internas, aprimorar seus modelos de decisão e desenvolver novas capacidades organizacionais.

Em última análise, o verdadeiro diferencial competitivo não está na ausência de adversidade, mas na forma como a organização se estrutura para lidar com ela. Empresas que desenvolvem método, clareza estratégica e disciplina de gestão conseguem transformar complexidade em vantagem operacional e estratégica. São essas organizações que, em vez de apenas se adaptarem às mudanças do mercado, tornam-se capazes de influenciá-lo, redefinir suas dinâmicas competitivas e construir trajetórias sustentáveis de crescimento no longo prazo.

(*) Sócio fundador da MOLA EDUCAÇÃO. Fundador do Instituto Vendas. Mestre em Gestão e Desenvolvimento, graduado em Marketing pela ESPM.

Coplatex Indústria e Comércio de Tecidos S.A.
ATA DA REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO REALIZADA NO DIA 26 DE FEVEREIRO DE 2026
Aos 26/02/2026 às 16h., na sede social, por meio digital via plataforma Teams, com a presença da totalidade. Ainda presentes, Victor de Jesus Gallo, Diretor Executivo; José Donizete Soares, Diretor Financeiro; Talita Zanelato Braga do Carmo, Diretora Jurídica; Erika Santos, Gerente de Contabilidade; e a advogada Fernanda de Moraes Gonçalves, jurídico externo da Companhia, conforme lista de presença acostada em livro próprio. Mesa: Presidente: João Carlos Callas; Secretário: Christian Callas. **Deliberações Unânimemente:** 1. Item (i). Deliberação sobre a Eleição de novo Diretor Executivo da Companhia, para o mandato de 03 anos, contados a partir de 02/03/2026 a 01/03/2029. O Presidente submeteu à apreciação dos Conselheiros a nomeação do Sr. Marcelo Borges Almeida da Fonseca, CPF/MF nº 017.594.437-09, RG nº 63643256-7 SSP/SP, na qualidade de Diretor Comercial da Companhia. Após análise e discussão, a proposta foi submetida à votação, sendo aprovada, ficando, assim, eleito o referido Diretor para o mandato que terá início em 02/03/2026 e término em 01/03/2029. O respectivo Termo de Posse será lavrado e assinado, sendo juntado à esta Ata e arquivado na sede social da Companhia. 1.1 Em razão das deliberações acima, a Diretoria da Companhia fica, portanto, assim composta: 1. Victor de Jesus Gallo - Diretor Presidente; 2. José Donizete Soares - Diretor Financeiro; 3. Talita Zanelato Braga do Carmo - Diretora Jurídica; 4. Marcelo Borges Almeida da Fonseca - Diretor Comercial. 1.2 Declaração de Desimpedimento: O Diretor Sr. Marcelo Borges Almeida da Fonseca ora eleito, assina o respectivo Termo de Posse lavrado em livro próprio e arquivado na sede da Companhia, como informado, e declara, não estar incurso em nenhum dos crimes previstos em lei especial, ou condenado por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade, ou a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos, bem como nas restrições legais impostas pelo Art. 147 e parágrafos da Lei nº 6.404/76, que possam impedi-lo de exercer atividades mercantis. 1.3 O Presidente registrou, ainda, que a Companhia continuará a ser representada por 02 Diretores Estatutários, nos termos do Estatuto Social vigente: 2. Item (ii). Deliberação sobre a emissão, via subscrição, de 48 novas ações preferenciais Classe "Y". Dando continuidade à ordem do dia, o Presidente informou aos presentes que, em decorrência da proposta de eleição do Sr. Marcelo Borges Almeida da Fonseca para o cargo de Diretor Comercial da Companhia, foi apresentada proposta para autorizar a emissão, mediante subscrição, de 48 novas ações preferenciais Classe "Y" da Companhia, em favor do referido executivo. Esclareceu-se que a emissão será realizada pelo preço de fixação de R\$ 0,01 por ação, totalizando o valor de R\$ 0,48, sendo as ações integralizadas em moeda corrente nacional, no ato da subscrição. Após análise e discussão, os membros do Conselho de Administração deliberaram, por unanimidade e sem ressalvas, a aprovação da emissão de 48 novas ações, as quais devem ser subscritas e integralizadas por meio de Assembleia Geral competente. Nada mais. São Paulo, 26/02/2026. A íntegra da Ata encontra-se disponível no site: https://portal.empresasnegocios.com.br/publicidade_legal/ Ucesp nº 122.963/26-0 em 10/03/2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

Refinaria Nacional de Sal S.A.
CNPJ/MF nº 60.560.349/0001-00 - NIRE nº 353.00024249
Edital de Convocação - Assembleia Geral Ordinária
Pelo presente Edital, a administração da Refinaria Nacional de Sal S.A., sociedade anônima, inscrita no CNPJ sob o nº 60.560.349/0001-00 ("Companhia"), em cumprimento ao disposto no artigo 124 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("LSA"), convoca os acionistas da Companhia a se reunir em Assembleia Geral Ordinária a ser realizada em 27 de abril de 2026, às 10:00 horas, na sede social da Companhia, na Av. Paulista, 352, 12º andar, sala 124, na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 01310-905, a fim de analisar, discutir e deliberar a respeito da seguinte Ordem do Dia: (1) tomar as contas da administração, o relatório da administração, as demonstrações financeiras e os demais documentos da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025; (2) deliberar sobre a destinação do resultado da Companhia no exercício social findo em 31 de dezembro de 2025; (3) eleição da diretoria da Companhia para o triênio 2026/2029; e (4) fixação da remuneração da diretoria da Companhia durante o exercício social que se encerrará em 31 de dezembro de 2026. **Acham-se à disposição dos acionistas na sede social, no endereço supra, os documentos a que se refere o art. 133 da Lei nº 6.404/76.** São Paulo, 19 de março de 2026. Refinaria Nacional de Sal S.A. - Guilherme Azevedo Soares Giorgi - Diretor Presidente.

SINDIJOIAS-SINDICATO DA INDUSTRIA DE JOALHERIA, BIJUTERIAS E LAPIDACÃO DE GEMAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. CNPJ/MF nº 47.463.138/0001-90 - **Editais de Convocação - Assembleia Geral Extraordinária.** Na forma prescrita no Estatuto Social do SINDIJOIAS - Sindicato da Indústria de Joalheria, Bijuteria e Lapidacão de Gemas do Estado de São Paulo, ficam convocadas todas suas filiadas com direito a voto e em dia com suas obrigações estatutárias, para a Assembleia Geral Extraordinária que será realizada no dia 27 de Março de 2026, no Edifício localizado na Praça Dom José Gaspar, 74, sala 65 e 66, 6º andar, República, São Paulo, CEP 01047-010, em primeira convocação, e às 09:30 horas, em segunda convocação, no mesmo dia e local às 10:00 horas, deliberando-se com o número de filiadas presentes, para o fim especial de deliberar sobre as seguintes ordens do dia: 1) Deliberar sobre a Pauta de reivindicações apresentada pelo SINTFRAJOIAS - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Joalheria, Lapidacão de Pedras Preciosas, Bijuterias, Ourivesarias, Relógios e de Profissionais de Assistência Técnica em Relojoaria do Estado de São Paulo; 2) Deliberar sobre a Contribuição Assistencial Patronal; 3) Definição de Diretrizes e Parâmetros para Fixação de Comissões Relativas à Feira Tecnogold, a serem implementadas pela Diretoria Executiva. São Paulo 21 de março de 2026. José Aparecido Pinto - Presidente.

Digigraf Distribuidora Comércio e Serviços S.A.
NIRE: 35.300.337.328 - CNPJ/MF: 54.472.956/0001-15
EDITAL DE CONVOCAÇÃO DE ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA
Ficam convocados, na forma da lei, os Srs. acionistas da Companhia Digigraf Distribuidora Comércio e Serviços S.A., para se reunirem em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária, a ser realizada às 10h00, do dia 10/04/2026, na sede social da Companhia localizada na Rua Carneiro da Cunha, nº 167, Sala 58, bairro Vila da Saúde, São Paulo/SP, CEP 04.144-901, a fim de deliberarem sobre as seguintes matérias: **Ordinariamente:** (i) tomar as contas da Diretoria da Companhia, bem como examinar, discutir e votar sobre as demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31/12/2025; (ii) destinação do resultado apurado no exercício social encerrado em 2025; **Extraordinariamente:** (iii) alteração do objetivo social da Companhia, com a consequente atualização do Artigo 2.1. do Estatuto Social; (iv) inclusão de forma alternativa para as publicações obrigatórias da Companhia, com a consequente atualização do § 1º, do Artigo 6.1. do Estatuto Social; e (v) consolidação do Estatuto Social da Companhia. São Paulo, 21 de março de 2026. Diretor Presidente: Wilson Matheus.

Editais de citação prazo de 20 dias. Processo nº 1001962-Editais de Citação - Prazo de 20 dias. Processo nº 1001962-53.2024.8.26.0405. O(A) MM. Debora Custódio Santos Marconi, Juiz(a) de Direito da 3ª VC do Foro de Osasco/SP, na forma da Lei, etc. Faz Saber a WELLINGTON AGOSTINHO DA SILVA, CPF: 047.257.054-46 que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de Concessionária Rota das Bandeiras S/A, referente ao valor de R\$ 7.331,19. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, por atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Osasco, aos 06 de Fevereiro de 2026.

Empresas & Negócios
Publicidade Legal

AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO DATADAS E AUTENTICADAS, SEM MARGEM PARA ALTERAÇÃO POSTERIOR DO CONTEÚDO DIVULGADO. AFINAL, O JORNAL É LEGAL.

cenp ANJ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNALISTAS abra legal JORNAL DO INTERIOR

Este documento foi assinado digitalmente por Jornal Empresas E Negocios Ltda. Para verificar as assinaturas vá ao site <http://assinaturas.certsign.com.br> e utilize o código 9D17-4F3D-8175-5541.

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/9D17-4F3D-8175-5541> 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: 9D17-4F3D-8175-5541



Hash do Documento

FDDFE2E1A2601376A220C8AF561BC091BBEF7211F4C332C0BDAF9DBFDFB41E0D

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 20/03/2026 é(são) :

- Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 20/03/2026 20:22 UTC-03:00
Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.

IP: 172.16.4.3

AC: AC Certisign RFB G5

