



VISÃO EMPRESARIAL

Amanda Cornélio

Diretora de Comunicação do Instituto de Estudos Empresariais (IEE)

Mediocristão

Segunda-feira, 9h da manhã. Você acorda e a casa está fria. Entra no seu carro de entrada que custou preço de carro de luxo. No caminho ao trabalho, passa por uma rua esburacada, desvia de lixo acumulado na esquina e sente um aperto ao ver alguém tentando se proteger com papelão. O sinal da internet oscila na primeira reunião do dia. Na agenda seguinte, demite um estagiário por apatia. No almoço, paga caro por uma refeição que não valia o preço. Mais tarde, lê sobre uma obra entregue depois de anos de promessa e sobre mais um escândalo de corrupção que, como todo mundo sabe, terminará sem grandes consequências. No trânsito, alguém fecha a sua frente, buzina como se estivesse certo e segue a vida. Ao final do dia, você não achou nada disso estranho, afinal, amanhã viverá tudo de novo.

Calma, você irá se acostumar com a mediocridade como parte do ambiente. Está na infraestrutura que não acompanha o tamanho do país, na educação que mal forma, no serviço público que entrega pouco, na baixa qualidade dos produtos, na falta de capricho, na dificuldade de encontrar pessoas bem preparadas e motivadas. Desenvolvimento? Em qual página do Aurélio? Há muito tempo deixou de ser razoável esperar muito mais, afinal, tudo é tão difícil. E cuidado ao falar sobre os que venceram, eles são exceções, os normais devem mesmo é adaptar a vida ao que dá. Deixe de se preocupar com a qualidade dos detalhes, será melhor para você.

No Mediocristão, o debate público virou reflexo desse rebaixamento. O horizonte nacional está reduzido a uma guerra interminável entre duas torcidas, como se a grande escolha daquele povo fosse decidir qual

mediocridade parece menos insuportável. O problema é que uma sociedade que pensa pequeno também cobra pouco.

Deixaram de perguntar por que um país com tantos recursos humanos, naturais e econômicos entrega tão pouco e deixaram de estranhar que instituições não produzam confiança, que escolas não formem bem, que obras óbvias pareçam intermináveis e que resultados ruins sejam sempre justificados por alguma desculpa conveniente. Não perceberam que a tolerância à mediocridade abriu espaço para a organização de incentivos perversos e, quando foram ver, o trabalho bem feito virou ingenuidade, o zelo virou exagero e a ambição de fazer melhor ficou esquecida em algum personagem de novela das nove.

A régua baixou por tempo suficiente, o fracasso deixou de constrianger e a consequência é conhecida: quem deveria prestar contas finge que não sabe, quem rouba ri de quem paga. O esperto, agora, é o que se adapta melhor ao sistema, o ímpeto em fazer melhor foi reduzido ao mínimo.

Para recuperar o desejo de construir o futuro, o pouco precisa voltar a incomodar. É preciso recuperar a capacidade de admirar réguas mais altas e entender que qualidade é, para além de detalhe estético, fundamento de desenvolvimento. A esperança, por fim, reside nos que ainda estão dispostos a fazer melhor, a construir algo que dure e deixar para os próximos uma realidade menos improvisada. Nos que ainda valorizam competência, responsabilidade e ambição. Há quem diga que estes são a maioria, mas seu reencontro parece demorar, estão ocupados construindo suas vidas, e com razão.

É preciso recuperar a capacidade de admirar réguas mais altas e entender que qualidade é, para além de detalhe estético, fundamento de desenvolvimento

OPINIÃO

O boom dos CFOs sob demanda e como empresas estão “alugando” executivos

Fabio Rossetto

Cofundador e CGO da Rossetto & Lorenzi

Há um padrão que se repete em empresas de diferentes setores e tamanhos. A receita cresce, o produto é validado, o mercado reconhece o negócio. Mesmo assim o caixa aperta, a margem some e ninguém sabe exatamente por quê. A causa, quase sempre, não é falta de vendas. É falta de governança financeira.

E a solução tradicional, contratar um CFO sênior em tempo integral, custa caro, leva tempo e frequentemente está fora do alcance das empresas que mais precisam dessa disciplina. É nesse vazio que o modelo de CFO sob demanda ganhou tração. E no Brasil, essa tração virou boom.

Um CFO sob demanda não é um consultor que entrega um relatório e vai embora. É um executivo financeiro que atua de forma parcial e estruturada, por dias por semana ou horas por mês, com responsabilidade real por decisão, governança e resultado.

A consultoria tradicional tende a entregar diagnóstico e recomendações, um plano. O CFO sob demanda entra na cadeira, ajuda a decidir, instala rotina de

gestão, cobra cadência e faz a execução acontecer com o time.

O modelo cresce por razões concretas. Quando o capital fica caro, e no Brasil dos últimos anos ele ficou muito caro, a empresa precisa de um CFO de verdade. Juros altos e crédito seletivo aumentam a pressão por caixa, exigem disciplina de investimento e tornam a previsibilidade de resultado uma questão de sobrevivência. Menos narrativa, mais execução.

As empresas que mais buscam esse perfil estão em três momentos típicos. O crescimento que fragiliza, quando a receita sobe mas margem e caixa não acompanham. A

transformação, quando o negócio perdeu eficiência e previsibilidade no caminho.

E o turnaround, com pressão de caixa, dívida acumulada e urgência de renegociação. O traço comum são organizações com produto validado, mas sem maturidade financeira equivalente ao tamanho que atingiram.

Na prática, o primeiro movimento é sempre construir visibilidade real do caixa e do motor econômico, implantar um ritual semanal com poucos indicadores e sair do achismo para a previsibilidade. No Brasil que opera com custo de capital alto e volatilidade crescente, isso deixou de ser um diferencial.

Há um padrão que se repete em empresas de diferentes setores e tamanhos. A receita cresce, o produto é validado, o mercado reconhece o negócio. Mesmo assim, o caixa aperta, a margem some e ninguém sabe exatamente por quê.



Design: fator crucial da economia circular

Yuri Tomina

Líder de Economia Circular da Braskem na América do Sul

A economia circular no Brasil entra em uma nova fase. Com o avanço das metas obrigatórias de recuperação de embalagens plásticas e critérios mais claros de reciclabilidade, o tema passa a orientar decisões concretas de investimento, inovação e desenvolvimento de produtos.

Neste cenário, o Decreto de Logística Reversa (nº 12.688/2025) representa um marco relevante. Ao estabelecer metas progressivas de recuperação de embalagens e a incorporação de conteúdo reciclado pós-consumo (PCR), traz mais previsibilidade e segurança para o planejamento de investimentos em infraestrutura

e novas embalagens.

Segundo a pesquisa da Maxi-Quim para o Movimento Plástico Transforma, o Brasil reciclou 21% do plástico pós-consumo e 24,4% das embalagens, em 2024. Embora seja um avanço relevante, ainda está abaixo do potencial da indústria, cuja capacidade instalada supera 2,4 milhões de toneladas por ano.

O foco, portanto, se desloca para o design. Decisões nessa etapa influenciam diretamente a eficiência da reciclagem, a qualidade do material recuperado e sua viabilidade econômica. Embalagens desenhadas para reciclabilidade facilitam a triagem, ampliam o uso do PCR e fortalecem o impacto social das cooperativas.

Iniciativas como o Cazoolo,

lab de design de embalagens circulares da Braskem, apoiam empresas na revisão e no desenvolvimento de embalagens alinhadas a esses princípios, acelerando a transição para soluções mais circulares.

A indústria de reciclagem mecânica movimentou mais de R\$ 4 bilhões por ano e gera mais de 20 mil empregos no Brasil. Para que esse sistema avance, é essencial fortalecer a atuação junto às cooperativas, com investimento em capacitação e produtividade.

Conectar a política de economia circular à política industrial é decisivo para que o país avance na construção de uma cadeia de reciclagem robusta, inovadora e capaz de transformar resíduos em valor econômico.