

Crescer sem estrutura é o erro que mais compromete redes de franquias

Modelo validado, processos e suporte definidos antes da expansão reduzem falhas e protegem o crescimento da rede

Crescer é o desejo natural de praticamente todo franqueador. Mas, no franchising, expandir sem as decisões certas pode transformar uma boa oportunidade em um problema estrutural difícil de corrigir. Antes de acelerar a venda de unidades, existem escolhas que definem se a expansão será sustentável ou apenas rápida.



O setor de franquias no Brasil segue em trajetória de crescimento e amadurecimento, mas esse avanço também expõe um ponto sensível: boa parte das redes que enfrentam dificuldades não erra por falta de mercado, e sim por decisões mal calibradas tomadas antes da expansão.

Segundo Felipe Guimarães, especialista em gestão comercial e networking executivo, crescer exige método. “No franchising, escalar não é repetir o que deu certo uma vez. É garantir que o modelo funcione de forma consistente, mesmo quando o fundador não está mais no centro da operação”, afirma.

Um erro recorrente entre franqueadores é confundir o sucesso de uma operação inicial com um modelo pronto para ser replicado. Ter uma unidade rentável não significa, necessariamente, que o negócio está preparado para operar em diferentes regiões, perfis de franqueado e contextos econômicos.

Para Lucien Newton, VP de consultoria do Ecosystema 300 Franchising, a validação precisa ir além dos números iniciais. “Antes de franquear, o franqueador precisa ter clareza sobre margem real, capacidade de execução, curva de aprendizado do operador e previsibilidade financeira. Crescer sem essa validação é transferir risco para a rede inteira”, afirma.

A ausência de processos claros é outro fator que compromete o crescimento. Redes que avançam sem manuais bem definidos, sistemas integrados e rotinas padronizadas acabam criando operações desiguais, com decisões importantes sendo tomadas localmente, fora do controle da marca. “O franchising é um modelo de escala baseado em processo. Se a operação depende excessivamente da presença do fundador ou de decisões improvisadas, ela ainda não está pronta para crescer”, explica Lucien.

A pressa para expandir costuma levar à flexibilização na escolha dos franqueados. Investidores sem perfil operacional, capital de giro insuficiente ou desalinhamento com a cultura da marca podem comprometer não apenas uma unidade, mas a reputação da rede como um todo.

Felipe destaca que a qualidade dos primeiros franqueados é determinante. “Os primeiros operadores moldam o padrão da rede. Um erro nessa etapa custa caro e, muitas vezes, contamina o crescimento futuro”, observa.

Outro erro clássico é estruturar o suporte apenas depois que a rede já cresceu. Equipes de campo, treinamento, marketing e acompanhamento precisam existir antes da expansão, e não como resposta a problemas. “Quando o suporte nasce depois da venda das franquias, a fran-

queadora entra em modo reativo. O crescimento saudável acontece quando a estrutura está pronta antes da dor aparecer”, afirma Lucien.

Os especialistas elencam os equívocos mais comuns dos franqueadores:

- Expandir sem validar o modelo em diferentes cenários
- Vender franquias antes de padronizar processos
- Priorizar volume de vendas em vez do perfil do franqueado
- Subestimar a importância do suporte e do acompanhamento contínuo

Esses erros raramente aparecem no curto prazo, mas se acumulam ao longo do tempo, afetando performance, relação com franqueados e valor da marca. “O franchising segue como um dos modelos mais eficientes de expansão no Brasil. Ainda assim, crescer com segurança exige disciplina, planejamento e decisões bem tomadas antes da aceleração”, pontua Felipe.

“Mais do que vender franquias, o desafio do franqueador moderno é construir um sistema que permita escalar com controle, consistência e previsibilidade, transformando crescimento em vantagem competitiva e não em risco estrutural”, conclui Lucien.

Por que controlar custos não basta para sustentar a saúde suplementar

André Machado (*)

Falar em controle de custos virou um assunto automático na saúde suplementar. Sempre que a conta aperta, o discurso aparece. Como o recurso financeiro é finito, essa discussão, que envolve sustentabilidade do setor de saúde, tem sido pauta frequente no mercado. O ponto de atenção é como atuar em todas as possibilidades, resguardando sempre as questões que envolvem qualidade assistencial, acesso e eficiência operacional. Se não atuarmos nas três frentes, tendemos a não evoluir na velocidade que é necessária.

Depois de mais de duas décadas atuando na gestão da saúde, posso afirmar: o sistema não ficou caro apenas pelo fato do paciente usar demais. Ficou caro porque o cuidado é desorganizado, tardio, mal coordenado e com ausência de integração tecnológica.

Experiências da Maida trazem alguns dados que nos apoiam a olhar para este tema. Em 2025, regulamos mais de 100 milhões de solicitações de atendimento em saúde em todo o Brasil, realizamos mais de 120 mil visitas a pacientes internados e auditamos mais de R\$7 bilhões em faturamento hospitalar. Esse volume nos dá uma visão privilegiada do que realmente pressiona os custos. Não são, em sua maioria, decisões clínicas complexas. São internações que se prolongam por ausência de cuidado prévio, falhas de comunicação entre equipes, ausência de acompanhamento contínuo, ausência de integração dos prontuários eletrônicos, ausência de cuidado baseado nas condições de saúde e processos que não conversam entre si.

O debate costuma cair em uma armadilha perigosa: ou se corta gasto, ou se preserva o cuidado. Isso só ocorre quando não é estimulado o

cuidado continuado, a longo prazo e com integrações e protocolos bem definidos. Por isso precisamos focar na transformação digital, empoderamento e estímulo ao autocuidado e numa melhor eficiência assistencial, afinal eficiência assistencial não tem a ver com restringir acesso, mas com garantir que o paciente receba o cuidado adequado, no tempo correto e no ambiente certo. Quando isso não acontece, o sistema paga duas vezes — financeiramente e no desgaste da saúde das pessoas.

Esse desgaste aparece claramente no adocimento e na experiência do usuário. Isso é refletido nas judicializações e conflitos que têm crescido na saúde suplementar e até mesmo na saúde pública.

Precisamos mudar esse cenário, investir numa jornada integrada de cuidado e na organização dos processos, programas de cuidado e protocolos, bem como na transformação digital da saúde. A tecnologia tende a apoiar totalmente nisso, mas precisamos lembrar que a transformação digital de verdade não é empilhar ferramentas, é mudar a forma de trabalhar. É integrar dados, processos e pessoas para que decisões sejam tomadas antes que o problema vire crise. Quando a tecnologia entra na rotina da regulação, da auditoria e do acompanhamento clínico, ela deixa de ser promessa e vira resultado.

O legado de 2025 deixa uma lição clara. A saúde suplementar não vai se sustentar fazendo as mesmas coisas que tem feito no decorrer do tempo. Precisamos organizar o cuidado, olhar para longo prazo e parar de apagar incêndios. Esse será, com toda a certeza, o diferencial dos negócios envolvidos neste setor.

(*) CEO da Maida Health.

Empresas que não evoluem no digital ampliam risco de ataques em 2026

Aposta em sistemas legados e decisões imutáveis amplia a exposição a falhas de segurança e paralisações operacionais. A lógica de que “em time que está ganhando não se mexe” perdeu validade na cibersegurança. Dados do setor indicam que a maioria dos incidentes graves recentes teve origem em ambientes desatualizados, com falhas conhecidas e ausência de governança contínua. Em 2026, a inércia digital deixou de ser uma postura conservadora e passou a representar um risco estrutural para empresas de diferentes setores.



A diferença entre o mundo analógico e o digital ajuda a explicar esse cenário. Em operações físicas, processos consolidados tendem a reduzir variáveis e aumentar previsibilidade. No ambiente digital, ocorre o oposto: novas vulnerabilidades surgem continuamente, técnicas de ataque evoluem e sistemas que não acompanham esse ritmo tornam-se mais fáceis de mapear e explorar.

Hesron Hori, sócio e diretor de Risk Assessment da Under Protection, especialista em gestão de riscos corporativos e segurança da informação, avalia que muitas empresas confundem ausência de incidentes com controle efetivo de risco. “No digital, estabilidade não é sinônimo de proteção. Um ambiente que não evolui fica previsível, e previsibilidade é exatamente o que o atacante procura”, afirma.

O risco se intensifica quando entram em cena tecnologias fora de suporte. Sistemas legados deixam de receber correções de segurança, mas permanecem conectados a redes corporativas, fornecedores e parceiros. Na prática, continuam operando, mas com um nível de exposição crescente, já que novas falhas passam a ser conhecidas pelo mercado sem qualquer correção disponível.

Esse tipo de ambiente é especialmente atrativo para grupos criminosos. Ataques de ransomware e extorsão digital priorizam organizações com estruturas antigas porque sabem que a capacidade de resposta costuma ser menor e o impacto operacional, maior. “O atacante não escolhe a empresa pelo porte, mas pela facilidade de exploração e pela dificuldade de reação”, diz.

Além da tecnologia, a governança aparece como ponto crítico. A ausência de revisões periódicas de risco, testes de intrusão e simulações de crise faz com que decisões estratégicas sejam tomadas com base em diagnósticos desatualizados. “O problema não é errar na tecnologia, é errar na leitura do risco real”, aponta.

Em 2026, a discussão sobre transformação digital deixa de ser apenas uma agenda de eficiência e passa a ocupar o centro da gestão de riscos. Atualizar sistemas, revisar arquiteturas e investir em governança contínua não são mais escolhas opcionais, mas medidas de proteção do próprio negócio. “No mundo digital, não mexer é escolher assumir um risco que cresce todos os dias”, conclui.

Sisu 2026: candidatos já podem conferir resultado individual

O resultado individual da chamada regular do Sistema de Seleção Unificada (Sisu) 2026 já está disponível para consulta no Portal Único de Acesso ao Ensino Superior do Sisu (<https://acessounico.mec.gov.br/sisu>). O acesso é feito com o login da plataforma Gov.br.

Os estudantes selecionados dentro das vagas disponíveis na chamada regular deverão realizar a matrícula a partir de 2 de fevereiro, no período indicado no edital da instituição pública de ensino superior. O Sisu tem como objetivo democratizar o acesso a instituições públicas de educação superior (IES) que aderiram ao processo seletivo, de todo o país.

Os candidatos não selecionados que queiram participar da lista de espera devem manifestar interesse até a próxima segunda-feira (2), também pelo Portal Único de Acesso. A convocação da lista de espera segue a ordem

de classificação da chamada regular, mas só inclui os candidatos que manifestaram interesse na lista. A convocação será feita diretamente pelas instituições em que o estudante se inscreveu.

É possível participar da lista de espera de apenas uma opção de curso. O candidato deve consultar os canais oficiais da instituição de interesse e observar as regras e os prazos estabelecidos em edital. A maioria das instituições participantes do Sisu é da rede federal de educação superior, com destaque para universidades e institutos federais.

Pela primeira vez, nesta edição, quem participou de pelo menos uma das três últimas edições do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) – 2023, 2024 ou 2025 – conseguiu se inscrever para concorrer a vagas oferecidas pelas instituições que aderiram ao processo seletivo (ABR).