

CAUTELA AO EMPREENDER

FRANQUIA OU NEGÓCIO PRÓPRIO: QUAL REDUZ RISCO E ACELERA RETORNO

▶▶ Leia na página 8

Quando ir trabalhar na concorrência?

Receber uma proposta da concorrência costuma gerar muitas dúvidas nos executivos.

À primeira vista, muitos benefícios evidentes podem ganhar bastante relevância, como um aumento salarial, posição mais estratégica ou maior autonomia. Mas, por trás, existe uma decisão muito mais complexa: não se trata apenas de trocar de empresa, mas sim de reposicionar a própria trajetória profissional, rever valores, avaliar riscos e refletir sobre qual caminho faz mais sentido a longo prazo.

Apesar da movimentação no mercado sempre ter sido comum, dados divulgados pelo Caged em 2025 identificaram que 36% dos profissionais - o equivalente a 8,8 milhões de pessoas - com carteira assinada mudaram de emprego voluntariamente, o maior percentual observado desde o início da série histórica do indicador, em 2004.

Em ofertas de concorrentes, os pontos a serem levados em consideração são ainda mais delicados, indo muito além do que a remuneração em si. Neste processo profundo de autoanálise e alinhamento de estratégia para a carreira e vida pessoal, veja algumas perguntas importantes de serem respondidas a fim de orientar na melhor decisão a ser tomada:

#1 Qual a realidade na minha empresa atual? O primeiro exercício de análise precisa ser interno. Entenda de que forma o negócio atual está alinhado com seus objetivos e realizações de carreira, se já atingiu o teto, ou ainda pode ter saltos maiores de crescimento; se está estagnado ou sendo constantemente desafiado; e se possui voz ativa e visibilidade internamente. Respostas negativas tendem a fazer com que os executivos se abram a outras oportunidades.

#2 Qual a cultura, missão e valores da nova empresa? Essa tríade pode ser extremamente atraente no papel - mas, se não for vista na prática e alinhada com os times, há um risco inevitável de falta de compatibilidade entre as partes. Qualquer divergência



Jordano Rischter

“Toda movimentação de carreira, inevitavelmente, tira os executivos da zona de conforto, fazendo com que tenham que se adaptar a uma nova realidade.”

entre esses pontos do executivo com os da organização é um sinal amarelo de que ele, talvez, não deva considerar essa mudança.

#3 Quão compatível meu salário atual é, em comparação com a oferta do mercado? Muitas vezes, há uma discrepância entre o que o executivo ganha atualmente e o que os concorrentes ofertam a seus profissionais. Isso faz com que, ao receberem uma proposta com uma remuneração bem maior e mais aderente, se sintam bastante atraídos em aceitá-la. É importante analisar esse tópico com bastante profundidade, compreendendo o quanto que uma possível diferença nesses valores pesa nessa decisão.

#4 Quais oportunidades de aprendizado eu tenho, atualmente? Toda movimentação de carreira, inevitavelmente, tira os executivos da zona de conforto, fazendo com que tenham que se adaptar a uma nova realidade. Ao mesmo tempo, também é uma oportunidade de ganho de habilidades e aprendizado, ainda mais em mudanças setoriais completamente diferentes. Caso o profissional esteja se sentindo estagnado nesse sentido em sua ocupação atual, é mais provável que aceite uma proposta que lhe ofereça essa trilha.

#5 Qual a reputação da empresa? Analise quanto que uma possível movimentação para o concorrente pode potencializar - ou prejudicar - sua imagem no mercado. Leve em consideração se a empresa possui uma boa imagem, liderança forte, e a capacidade de alavancar sua marca pessoal, enquanto executivo, ao assumir a posição no local. Essas respostas trarão uma visão mais clara sobre a capacidade de conquistar benefícios como ampliação do networking e maior visibilidade, ou se será só mais um dentre tantos profissionais em um meio que já conhece e está acostumado.

Claro que ainda há todas as questões legais, cláusulas contratuais relacionadas e termos de não concorrência e confidencialidade que não podem ser deixados de lado - o que torna essa decisão um cálculo complexo que envolve uma série de variáveis como ambição, satisfação pessoal, alinhamento cultural, remuneração e valorização, compensação justa e avaliação rigorosa de riscos.

Respostas mais positivas que indiquem uma mudança que irá alavancar a carreira de forma significativa, certamente se mostram mais estratégicas para a jornada profissional. Por outro lado, caso não haja essa sustentação, é melhor não se arriscar nesse sentido. No final, o que sempre acabará balizando qual escolha tomar é até que ponto essa mudança o levará ao próximo passo de realização profissional que a empresa atual não proporciona.

(Fonte: Jordano Rischter é headhunter e sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão.)

Negócios em Pauta

Créditos: Farol Santander São Paulo



A Invenção do Novo Mundo: Mapas da Coleção Santander

O Farol Santander São Paulo inaugura, em 24 de abril (sexta-feira), a exposição A Invenção do Novo Mundo: Mapas da Coleção Santander, uma ampla e inédita mostra que reúne um conjunto expressivo de obras cartográficas dos séculos XVI, XVII e XVIII, período conhecido como a era de ouro da cartografia ocidental. Com curadoria de Helena Severo e Maria Eduarda Marques, organização da Oficina de Arte e produção da AYO Cultural, a exposição ocupa a galeria do andar 24 do icônico edifício e apresenta ao público uma rara oportunidade de percorrer a formação do imaginário sobre o território brasileiro por meio de mapas históricos. A mostra, apresentada pelo Ministério da Cultura via Lei Rouanet e com patrocínio do Santander Brasil, fica em exibição até o dia 26 de julho de 2026. Endereço: Rua João Brícola, 24 - Centro, São Paulo. ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Reprodução: <https://www.programaria.org/>



Inscrições gratuitas e ilimitadas para mulheres e grupos minorizados em imersão de IA

@A Zurich apoia uma nova edição da PrograMaria Sprint, iniciativa voltada à formação de mulheres e pessoas de gêneros minorizados em IA Generativa. Realizada em parceria com a PrograMaria e com a Globo, a imersão online acontece entre 11 e 18 de maio e busca ampliar o acesso ao conhecimento em tecnologias emergentes, além de incentivar maior participação feminina no setor. As inscrições estão abertas no site da PrograMaria. Ainda vale destacar que as vagas são ilimitadas e gratuitas. Dados de mercado evidenciam a relevância da iniciativa. Segundo estudo do IBGE, mulheres representam apenas 15% dos estudantes em cursos de computação. Além disso, apenas 20% dos cargos no mercado de Tecnologia da Informação são ocupados por mulheres, de acordo com pesquisa da Softex em parceria com a Brasscom. Esse panorama reforça a necessidade de ações que promovam formação técnica e ampliem oportunidades em áreas estratégicas para o futuro do trabalho (<https://www.programaria.org/>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

O ponto cego da eficiência

Nos últimos anos, o ambiente corporativo passou a celebrar, com razão, a velocidade. Automatizamos fluxos, refinamos indicadores, encurtamos etapas, aumentamos a precisão. ▶▶

Mercado enfrenta dilema na escolha da API do WhatsApp; entenda as diferenças

Com alta taxa de abertura, aplicativo se consolida como canal estratégico - mas escolha entre API oficial e API Web pode impactar resultados. ▶▶

Empresas ainda perdem negócios por preço ou por falhas na construção de valor

Em muitas organizações, a análise de oportunidades perdidas costuma apontar uma justificativa recorrente, o preço. Equipes comerciais frequentemente registram que o concorrente apresentou uma proposta mais barata, que o cliente não possuía orçamento disponível ou que a solução foi considerada cara naquele momento. ▶▶

Canetas emagrecedoras estão redesenhando o consumo e quem não entender isso vai perder

As chamadas canetas emagrecedoras deixaram de ser apenas uma inovação médica relevante para o tratamento da obesidade. ▶▶

Para informações sobre o **MERCADO FINANCEIRO** faça a leitura do QR Code com seu celular



Política

Finalmente, fora do poder!

Heródoto Barbeiro



▶▶ Leia na página 2

Economia da Criatividade

Marketing Educacional como Arquitetura de Receita: Como Gerar Previsibilidade em um Mercado de Decisão Longa

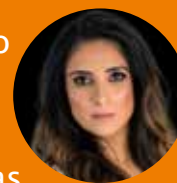


Carol Olival

▶▶ Leia na página 4

Negócios & Carreira!

Educação que constrói trajetórias



Fabiana Monteiro

▶▶ Leia na página 7

Finalmente,
fora do poder!

Heródoto Barbeiro (*)

O velho líder apresenta sinais de que não tem mais a popularidade de outros tempos.

As pesquisas eleitorais apontam para uma pequena queda na sua avaliação pelos eleitores. Pequena, porém constante. Isso não faz com que ele desanime e deixe de tentar, mais uma vez, se reeleger e comandar o país. Já está no poder há 16 anos graças à sua habilidade de dizer o que o povo gosta de ouvir e a sua presença constante no noticiário internacional.

Não esconde suas críticas aos Estados Unidos e carícias na Rússia de Vladimir Putin. Considera-se quase como um renovador dos antigos tempos da Guerra Fria. Promete, se reeleito, buscar aproximação com os países do Brics e aumentar a oferta de petróleo e gás para todos. O combustível tem aumentado de preço no país desde a invasão da Croácia por tropas russas. O velho líder em nenhum momento critica abertamente a violação da soberania de uma nação. Omite-se quando se trata de criticar adversários do presidente americano.

Depois de anos de governo, o líder sabe como usar a máquina pública para se manter no poder por mais um mandato. Usa, abusa e impõe censura na mídia estatal, uma ferramenta que, acredita, vai manter os votos da população à continuidade do seu projeto de poder. A oposição recorre às mídias sociais com eficiência e procura mostrar que o governo é arcaico, de ideias velhas e mais compatíveis com o século passado. É hora de mudar, diz a campanha da oposição.

Chega de repetir os mesmos erros que afundam o país em endividamento e não é capaz de melhorar a vida dos paga-

dores de impostos. Há ainda quem acredite que o partido no poder tem uma “carta no bolso” e na hora do voto vai mostrar e conquistar mais uma reeleição. O velho político não larga o osso. Acredita que ainda tem a mesma força de convencimento que tinha quando iniciou uma caminhada de 16 anos de posse do poder. As pesquisas apontam um empate técnico e isso, ao invés de enfraquecer a oposição, a fortalece. O que vai dar?

O processo eleitoral é ríspido e as manifestações de lado a lado se sucedem, principalmente na capital do país. Há suspeita de que Rússia e Estados Unidos apoiem seus candidatos. O velho autocrata Viktor Orbán lança mão de todo o poder para continuar dirigindo a Hungria. Vez por outra ameaça votar contra decisões da União Europeia, especialmente quando há represálias contra o invasor russo da Ucrânia.

Espalha que vai abrir os dutos que atravessam o país vizinho e permitir que petróleo e gás originários da terra de Putin cheguem mais baratos para os cidadãos húngaros. A extrema direita se sente fortalecida. Porém o centro tem um candidato jovem, moderado e apoiador do Ocidente: Péter Magyar. Sua campanha é baseada em uma mudança no velho modelo que lembra o que sobrou da antiga União Soviética. Nem a invasão de Budapeste pelos tanques soviéticos em 1956 é esquecida. A polarização entre candidatos é direta, assertiva, clara e definitiva.

O povo opta por Magyar e Orbán sai da cena política húngara.

(*) - É professor e jornalista, âncora do Jornal Novabrazil, colunista do R7, do Podcast. Mestre em História pela USP e inscrito na OAB. Palestras e mídia training. Canal no Youtube (www.herodoto.com.br).

Robô bate record mundial da meia maratona

Com o tempo de 50 minutos e 26 segundos, um robô humanoide superou o recorde mundial masculino da meia maratona, que é de 57:20 e pertence ao atleta ugandense Jacob Kiplimo. A corrida aconteceu em Pequim no sábado, 19 de abril.

Vivaldo José Breternitz (*)

O robô, chamado Lightning, foi desenvolvido pela Honor, empresa chinesa fabricante de smartphones e outros dispositivos eletrônicos, que ingressou no setor no ano passado.

Segundo os organizadores, a competição deste ano atraiu 105 competidores, um salto significativo em relação às 21 inscrições da edição de 2025. As regras permitem que diferentes equipes utilizem o mesmo modelo de hardware, competindo através de algoritmos de controle distintos.

O pódio deste ano foi dominado por três modelos Lightning operados por equipes diferentes – esses robôs têm 159 centímetros de altura e pesam cerca de 45 kg.

Alguns incidentes aconteceram: um robô colidiu com um veículo estacionado, mas conseguiu se estabilizar e continuar. Outro competidor, o modelo H1 da Unitree caiu próximo à linha de chegada e precisou ser retirado da pista; um dos modelos Lightning atingiu uma barreira após concluir a prova.

Os robôs correram ao lado de cerca de 12 mil humanos, quase todos amadores, em um percurso de 21 km – havia pistas separadas para humanos e robôs. Pela primeira vez, os humanoides foram divididos em duas categorias, os controlados por operadores humanos e os autônomos, quase 40% dos participantes, controlados por inteligência artificial própria – os três primeiros colocados eram dessa categoria.

Além do espetáculo, a prova serve como campo de testes para baterias, articulações e sistemas de motores – “A corrida de longa distância ajuda a verificar a resistência dos



PhonlamaiPhotos_images_CANVA

motores em movimentos cíclicos repetidos, uma qualidade essencial para o uso industrial”, afirmou Liu Xiangquan, professor de robótica na Universidade de Ciência e Tecnologia da Informação de Pequim.

A China atualmente domina o setor, tendo fechado 2025 com cerca de 90% do mercado global de robôs humanoides, de acordo com a consultoria Counterpoint; naquele ano, o país fabricou cerca de 15.000 desses robôs, contra 1.500 do resto do mundo.

Também no sábado, a capital chinesa sediou o Robot Warrior Challenge, evento

focado em obstáculos complexos como pontes estreitas e saltos. O vencedor foi o modelo Tien Kung 3.0, desenvolvido pela X-Humanoid.

É realmente impressionante a velocidade com que essa tecnologia vem crescendo, especialmente na China, cujo governo classificou o desenvolvimento de robôs humanoides como um pilar estratégico para o crescimento econômico nacional.

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – vjnit@gmail.com.

Brasileiros dominam o básico no digital, mas esbarram em competências avançadas e expõem risco para as novas gerações

O avanço da tecnologia no Brasil não tem sido acompanhado pelo desenvolvimento das competências necessárias para lidar com ela. Levantamento recente da 68ª edição da pesquisa Retratos da Sociedade Brasileira: Mercado de Trabalho na Visão da População, divulgada na última sexta-feira, 17, pela CNI (Confederação Nacional da Indústria), mostra que menos de 45% dos brasileiros possuem nível médio-alto ou alto em habilidades digitais mais complexas, como configuração de programas, uso de planilhas e aplicações de inteligência artificial.

O dado evidencia que, enquanto os recursos digitais se tornam cada vez mais presentes no cotidiano, grande parte da população ainda não possui conhecimento suficiente para entender como essas ferramentas funcionam e utilizá-las de forma estratégica. Embora o levantamento considere a população em geral, o resultado acende um alerta sobre a formação das novas gerações, o que levanta um desafio adicional: como preparar crianças e adolescentes para competências que muitos adultos ainda não dominam.

Esse contexto reforça a necessidade de olhar para os mais jovens que estão sendo preparados para lidar com esse ambiente. A chamada Geração Alpha, formada por nascidos a partir de 2010, cresce inserida no universo digital desde os primeiros anos de vida e aprende de



forma diferente das anteriores, com forte exposição a estímulos interativos, conteúdos dinâmicos e experiências imersivas.

Para Marco Giroto, fundador da Super-Geeks, escola especializada em competências para o futuro, o desafio está em transformar esse contato precoce com a tecnologia em aprendizado estruturado. “Essa turma já cresce inserida no universo digital, mas isso não significa que compreende como ele funciona. Sem direcionamento, continuamos formando usuários, e não pessoas capazes de criar e transformar a tecnologia”, afirma.

Segundo o especialista, a familiaridade com o digital não garante preparo para o futuro. “Embora tenham mais facilidade por estar em contato constante com essas ferramentas, esses jovens entrarão em um mercado de trabalho cada vez

mais dinâmico, em que o domínio de habilidades digitais complexas será indispensável. É isso que vai definir seu nível de preparo e autonomia diante das transformações”, afirma.

O desenvolvimento de capacidades como lógica, programação e pensamento computacional torna-se essencial para acompanhar as mudanças do mundo atual. “É necessário entender os princípios por trás desses sistemas, para deixar de ser apenas consumidora e passar a ser protagonista. Isso estimula autonomia, senso crítico e potencial de adaptação”, completa.

Para os jovens de hoje, a falta desse preparo não significa apenas ficar para trás, mas perder a capacidade de acompanhar e influenciar as transformações que já estão em curso.

News@TI

TD SYNnex reúne o ecossistema tecnológico da América Latina para impulsionar o futuro da TI

A TD SYNnex, distribuidora global líder e agregadora de soluções para o ecossistema de TI, realizará o Inspire LAC 2026 de 22 a 25 de abril, em Tulum, no México. Mais uma vez, o Inspire LAC reunirá cerca de 700 líderes, incluindo parceiros estratégicos, os principais fabricantes globais de tecnologia e executivos da TD SYNnex de toda a região. Ao longo de três dias, o evento mais importante do ano para a companhia na América Latina e Caribe terá como foco impulsionar a execução, fortalecer a colaboração e acelerar um crescimento sustentável para todo o ecossistema (visite <https://lac.tdsynnex.com/br/pt-br/>).

AOC e Philips lançam campanhas para a Copa do Mundo

De olho no aumento da demanda por eletrônicos durante a Copa do Mundo, a TPV anuncia o lançamento de campanhas promocionais de suas marcas AOC e Philips, que apostam em diferentes mecânicas para transformar a experiência de compra em um momento ainda mais envolvente para o consumidor. As iniciativas partem de um mesmo insight: a Copa é um dos períodos de maior mobilização no país e uma oportunidade estratégica para conectar emoção, tecnologia e consumo. Com isso, as campanhas vão além de ofertas tradicionais e investem em interatividade e engajamento ao longo de toda a competição.

Editorias

Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); Ciência/Tecnologia: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br);

Comercial: comercial@netjen.com.br

Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; Edição Eletrônica: Ricardo Souza.

Revisão: Maria Cecília Camargo; Serviço informativo: Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

Jornal Empresas & Negócios Ltda

Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP: 04128-080

Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br)

Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90

JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)

Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

Receita abre consulta a lote da malha fina do Imposto de Renda

Cerca de 415 mil contribuintes que caíram na malha fina e regularizaram as pendências com o Fisco podem saber se receberão restituição

A Receita Federal liberou a consulta ao lote da malha fina de abril. O lote também contempla restituições residuais de anos anteriores. Ao todo, 415.277 contribuintes receberão R\$ 592,2 milhões. Desse total, R\$ 256,8 milhões irão para contribuintes com prioridade legal no reembolso.

A consulta pode ser feita na página da Receita Federal na internet: (<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br>). Basta o contribuinte clicar em "Meu Imposto de Renda" e, em seguida, no botão "Consultar a Restituição". Também é possível fazer



Ao todo, 415.277 contribuintes receberão R\$ 592,2 milhões.

a consulta no aplicativo da Receita Federal para tablets e smartphones.

O pagamento será feito no próximo dia 30, na conta ou na chave Pix do tipo CPF informada na declaração do

retificadora e esperar os próximos lotes da malha fina.

Se, por algum motivo, a restituição não for depositada na conta informada na declaração, como no caso de conta desativada, os valores ficarão disponíveis para resgate por até um ano no Banco do Brasil. Nesse caso, o cidadão poderá agendar o crédito em qualquer conta bancária em seu nome, por meio do Portal BB ou ligando para a Central de Relacionamento do banco, nos telefones 4004-0001 (capitais), 0800-729-0001 (demais localidades) e 0800-729-0088 (telefone especial exclusivo para deficientes auditivos) - (ABR).

Nomeação de mil aprovados em concurso da PF

O governo federal autorizou a nomeação de mil servidores para o quadro da Polícia Federal (PF). A medida foi publicada em edição extra do Diário Oficial da União. Em nota, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos informou que a autorização contempla candidatos aprovados no concurso público da PF realizado em 2021, "permitindo a convocação além do número de vagas originalmente previsto no edital".

"Com isso, o governo amplia o aproveitamento do certame e acelera a recomposição do efetivo da corporação", destacou

a pasta. As nomeações abrangem os seguintes cargos da carreira: agente: 705 vagas; escrivão: 176 vagas; delegado: 61 vagas; perito criminal federal: 38 vagas; e papiloscopista: 20 vagas

No comunicado, o ministério destaca que a possibilidade de convocar candidatos aprovados além das vagas iniciais é um instrumento previsto na legislação que permite maior eficiência na gestão pública. "Ao aproveitar um concurso já realizado, a administração reduz prazos, otimiza recursos e responde com mais rapidez às demandas por reforço institucional em áreas essenciais" (ABR).

"Taxa das blusinhas" preservou 135 mil empregos

Apesar de impopular, a cobrança de imposto sobre compras internacionais de pequeno valor, conhecida como "taxa das blusinhas", teve efeitos positivos para o país, revelou levantamento divulgado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). Segundo a entidade empresarial, a medida ajudou a conter importações, preservou mais de 100 mil empregos e movimentou a economia brasileira.

Bilhões de reais em produtos estrangeiros deixaram de ser comprados, ao mesmo tempo em que o imposto reforçou o caixa da União, disse a confederação. A CNI calculou os efeitos do Imposto de Importação, com base no valor médio das remessas em 2025, comparando o volume de importações projetado pela confederação para o ano passado e o valor que foi efetivamente registrado.

De acordo com a CNI, a tributação reduziu a concorrência desleal dos produtos

importados, principalmente da China, dando fôlego à indústria brasileira. "O objetivo principal da 'taxa das blusinhas' não é tributar o consumidor, mas proteger a economia. Tornar a indústria brasileira competitiva é primordial para que nós possamos manter empregos e gerar renda", afirmou em nota Marcio Guerra, superintendente de Economia da CNI.

"Ninguém aqui é contra as importações. Elas são bem-vindas, aumentam a competitividade, mas é preciso que entrem no Brasil em condições de igualdade", acrescentou. A medida estabelece a cobrança de 20% de Imposto de Importação sobre compras internacionais de até US\$ 50. A regra entrou em vigor em agosto de 2024, dentro do programa Remessa Conforme, criado para regulamentar o comércio eletrônico internacional. Na prática, o imposto é cobrado no momento da compra, o que facilita a fiscalização e reduz fraudes (ABR).

Telecom acelera na digitalização mas ainda esbarra em gargalos estruturais

Gabriel Capra (*)

O setor de telecomunicações vive um momento de transformação acelerada, impulsionado pela expansão dos sistemas digitais e pelo uso crescente de inteligência artificial nas operações

suas operações, enquanto outras 40% ainda estão em fase de exploração ou testes. O dado reforça que o desafio atual não está mais na incorporação da tecnologia, mas na capacidade de operá-la de forma sustentável.

Outro indicador relevante vem da Anatel, que aponta que o Brasil ultrapassou a marca de 52 milhões de acessos de banda larga fixa, refletindo o aumento da demanda por conectividade e serviços digitais. Esse crescimento amplia a pressão sobre as operações e torna ainda mais crítica a necessidade de coordenação.

Em um momento em que o segmento ganha destaque no dia das Telecomunicações, celebrado em 5 de abril, esse cenário se torna ainda mais evidente.

Hoje, a relação com o consumidor dificilmente acontece em um único canal. Ela se distribui entre aplicativos, plataformas digitais, fluxos automatizados e atendimento humano. Esse modelo, que amplia conveniência e acesso, também exige um nível de coordenação muito mais sofisticado entre áreas, sistemas e processos.

Na prática, essa integração nem sempre acompanha o ritmo das mudanças.

O impacto aparece tanto na operação quanto na percepção do público. Informações que não circulam de forma consistente, interações que recomeçam a cada novo contato e entraves na resolução de demandas continuam sendo recorrentes. Não por ausência de tecnologia, mas por limitações na forma como ela é estruturada dentro das empresas.

Esse cenário ganha ainda mais relevância diante do avanço da inteligência artificial nas companhias. De acordo com o relatório IBM Global AI Adoption Index 2023, divulgado em 2024, 42% das organizações já utilizam inteligência artificial de forma ativa em

Isso envolve alinhar áreas que historicamente atuaram de forma isolada, revisar fluxos sob a perspectiva do usuário e estabelecer mecanismos claros de governança sobre processos automatizados. Ao mesmo tempo, a transformação em curso também redefine o papel das equipes. Com a redução de tarefas repetitivas, cresce a demanda por profissionais com visão analítica e capacidade de atuação mais estratégica, o que exige investimento em capacitação e adaptação cultural.

A área de telecomunicações sempre esteve na linha de frente da inovação. Agora, o desafio se desloca para dentro das empresas. Mais do que ampliar o uso de tecnologia, será fundamental garantir que ela funcione de forma alinhada. Em um ambiente cada vez mais conectado, a eficiência não depende apenas das ferramentas adotadas, mas da capacidade de integrar processos, pessoas e estratégia em uma operação consistente.

(*) - É Diretor de Dados na Actionline.

Empresas & Negócios



www.netjen.com.br

NEGÓCIOS

em

PAUTA

lobato@netjen.com.br

A - Vagas na Área Contábil

A Reforma Tributária tem alterado as demandas das empresas, que passam a priorizar a organização contábil e fiscal para reduzir a carga tributária dentro da legislação. Com isso, cresce a procura por profissionais qualificados na área. É o caso da Navecon, empresa de gestão contábil e planejamento tributário que atende mais de 1.350 CNPJs no país, que acaba de anunciar a abertura de mais de 50 vagas para contratação imediata nas áreas fiscal, contábil, compliance e automação. Os interessados podem consultar as vagas pelo site: (<https://navecon.net.br/trabalhe-conosco-2/>).

B - Gestão Pública

As inscrições para o 'Conexidades 2026 - Encontro Nacional de Parceiros Públicos e Privados' já estão abertas, são gratuitas e podem ser feitas pelo site oficial: (www.conexidades.com.br). O evento será realizado entre os dias 15 e 19 de junho, em Campos do Jordão, reunindo gestores públicos, empresários, especialistas e lideranças de todo o país para cinco dias de debates, conexões e construção de soluções para os municípios brasileiros. Com o tema 'Governança e Inovação Sustentável', o evento traz para o centro do debate pautas essenciais para o presente e o futuro das cidades

C - Turismo Marítimo

A Temporada de Cruzeiros 2025/2026 no Porto do Rio de Janeiro chegou ao fim no último dia 20, com impacto estimado de aproximadamente R\$ 200 milhões na economia da cidade. Ao longo de seis meses, foram registradas 84 atracações de 28 navios, sendo 21 em rotas internacionais.

No período, cerca de 240 mil visitantes passaram pelo porto carioca, contribuindo para a movimentação de setores como hotelaria, gastronomia, transporte, comércio e atrações turísticas. Os números reforçam a importância do Porto do Rio como uma das principais portas de entrada do turismo marítimo no Brasil, com impacto direto na economia e no desenvolvimento do setor.

D - Formação de Profissionais

A Fundação Iochpe chegou à marca de 177 jovens qualificados para o mercado de trabalho em 2025 por meio de uma aliança estratégica de inclusão produtiva. GBMX, Amsted Maxion, DHL, Rodonaves, Santos Brasil e Maersk alavancaram essa capacitação, ajudando a reduzir a distância entre a qualificação dos jovens e as demandas das empresas. A oportunidade proporcionada por essas companhias acontece por meio de uma parceria com o Formare, programa de qualificação profissional voltado para jovens em desvantagem socioeconômica, da Fundação Iochpe. Outras informações: (www.iochpe.org.br).

E - Frota FleetBus

A Mercedes-Benz do Brasil, seguindo seu compromisso permanente de criação de novas soluções para os clientes de ônibus, traz para o mercado novidades ligadas ao portfólio de chassis O 500 rodoviários, bem como ao sistema de telemetria FleetBus para gestão de frota. "Com foco em segurança, conforto, desempenho e economia, essas novidades já estão disponíveis na nossa Rede de Concessionários", informa Walter Barbosa, vice-presidente de Vendas, Marketing e Peças & Serviços Ônibus da Mercedes-Benz do Brasil. "Com isso, potencializamos ainda mais a eficiência e a rentabilidade oferecidas

pelos chassis rodoviários O 500 e pelo FleetBus, agregando mais valor aos clientes".

F - Publicidade Digital

O IAB Brasil (Interactive Advertising Bureau) realiza, no próximo dia 28, em Brasília, a segunda edição do 'Fórum de Políticas Públicas para Publicidade Digital'. O encontro reunirá representantes do governo, lideranças do setor e especialistas para discutir os impactos do avanço regulatório sobre a publicidade digital, em um cenário de crescente complexidade jurídica e tecnológica. Entre os temas estão os riscos regulatórios e vantagens da IA na publicidade digital, o ECA digital na prática, a regulação dos mercados digitais, entre outros. Será realizado na Caixa Cultural Brasília, das 8h30 às 18h. As inscrições são gratuitas e podem ser realizadas pela plataforma: (<https://www.sympla.com.br/evento/iab-forum-de-politicas-publicas-brasilia/3285280r>).

G - Agentes Locais

Atuar com inovação e gerar melhorias em pequenos negócios. Com esse objetivo, o Sebrae Rio está com inscrições abertas para o processo seletivo do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), com 73 vagas (10 imediatas e 63 para cadastro reserva). As inscrições seguem abertas até o próximo dia 30, pelo link (<https://www.fapetec.org/selecoes-fapetec/rj/processo-seletivo-sebrae%2Ftrj--ali-01%2F2026>). Seguindo os critérios do edital, formados em curso superior podem se candidatar nas modalidades Produtividade ou Rural. As bolsas são de R\$ 5 mil e contrato de até 12 meses.

H - Estagiário Jurídico

Hoje é o último dia para se inscrever na vaga para estagiário Jurídico/Administrativo, que apoiará as rotinas institucionais e administrativas do partido Novo. Esse estagiário terá um perfil ágil, comunicativo, observador e organizado. Ele atuará na elaboração de contratos e no relacionamento com diretórios do partido. Se você, ou alguém que você conhece, se encaixa no perfil da vaga, acredita nos valores do NOVO e quer trabalhar com propósito, esta é a última chance! Inscrições: (<https://vagas.novo.org.br/vagas>).



Carol Olival (*)

Economia da Criatividade

#FullSailBrazilCommunity

Marketing Educacional como Arquitetura de Receita: Como Gerar Previsibilidade em um Mercado de Decisão Longa

Ao longo da minha trajetória no marketing educacional, aprendi que um dos maiores desafios das instituições não é apenas atrair alunos, mas prever quando e como essas decisões vão acontecer

Diferente de outros mercados, a educação envolve ciclos longos, múltiplos decisores e um alto nível de investimento emocional e financeiro. Ainda assim, vejo muitas instituições tratando o marketing como um esforço pontual, focado apenas em campanhas. Na prática, isso gera instabilidade. Para mim, o marketing educacional precisa ser entendido como uma arquitetura de receita, capaz de trazer previsibilidade para um processo naturalmente incerto (Hemsley-Brown & Oplatka, 2021).

Quando começo a estruturar estratégias, meu foco não está apenas em gerar leads, mas em entender o comportamento ao longo do tempo. O funil deixa de ser uma ferramenta operacional e passa a ser um ativo financeiro. Isso significa acompanhar o volume de leads, sua maturidade, o tempo médio de decisão e as taxas de conversão em cada etapa. Ao integrar dados e comportamento,

consigo reduzir a sazonalidade e antecipar movimentos de mercado. Instituições que adotam essa lógica deixam de reagir a períodos de baixa e passam a operar com maior controle. Como aponta Kotler, o marketing estratégico está diretamente ligado à geração de valor sustentável e previsível (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

Na prática, isso muda completamente a forma como as equipes trabalham. O marketing deixa de ser um centro de custo e passa a atuar como motor de receita. A previsibilidade permite tomadas de decisão mais seguras, melhor alocação de investimentos e menos dependência de ações emergenciais. Além disso, melhora o alinhamento entre marketing e comercial, já que ambos passam a trabalhar com dados mais claros e expectativas mais realistas. Ao longo do tempo, percebo que instituições que investem nessa estrutura conseguem não apenas crescer, mas crescer com consistência e menos desgaste operacional.

Esse modelo exige disciplina, análise e, principalmente, uma mudança de mentalidade. Não se trata de fazer mais campanhas, mas de construir um sistema que funcione continuamente. Cada ação precisa estar conectada a um objetivo maior, e cada dado precisa ser interpretado como parte de um todo. Pequenos ajustes na jornada podem gerar grandes impactos na previsibilidade de receita. É

um trabalho que exige maturidade, mas que transforma completamente o papel do marketing dentro da instituição.

Ao longo da minha jornada, tive a oportunidade de aprofundar essa visão e aplicá-la em diferentes contextos, inclusive durante minha formação na Full Sail University. Hoje, vejo com clareza que o marketing educacional mais eficiente não é aquele que gera picos, mas aquele que sustenta resultados. Em um mercado de decisões longas, previsibilidade não é sorte. É estratégia construída com consistência, dados e visão de longo prazo.

Referências

Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2021). *Higher education consumer choice*. Palgrave Macmillan.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

(*) - Com graduação em Arquitetura e Urbanismo, pós-graduação em Administração, MBA em Empreendedorismo e Inovação e Mestrado em Marketing Digital, Carol Olival conta com mais de 20 anos de atuação no mercado de educação. Tem foco nas áreas de vendas e marketing e experiência como empreendedora e gestora de escolas próprias. Autora de três livros sobre educação e treinamento corporativo e TEDx speaker, hoje Carol atua como Community Outreach Director da Full Sail University, provendo constantes debates sobre como o binômio criatividade e tecnologia são necessários a todos profissionais do cenário atual, e o papel da educação dentro desse contexto

O avanço dos drones na construção civil

Tecnologia amplia o uso de soluções profissionais em obras e reforça oportunidades para distribuidores no Brasil.

O uso de drones na construção civil avança em ritmo acelerado e impulsiona um mercado global que deve quase triplicar de tamanho até o início da próxima década. Avaliado em US\$ 6,5 bilhões em 2023, o segmento tem projeção de atingir cerca de US\$ 19 bilhões até 2032, com crescimento médio anual de 12,4%, segundo estudos segundo o Allied Market Research.

No Brasil, essa expansão tem ampliado a procura por tecnologias aplicadas ao mapeamento, inspeção, monitoramento e segurança de obras. A consolida-

ção dos drones no setor ocorre em paralelo à incorporação de recursos avançados, como inteligência artificial, fotogrametria, sensores térmicos, GNSS e LiDAR. Essas tecnologias permitem a coleta e a análise de dados em tempo real, contribuindo para a redução de falhas de execução, retrabalhos e riscos operacionais, fatores críticos em obras de médio e grande porte.

“O drone deixou de ser apenas uma ferramenta complementar e passou a ocupar um papel estratégico na gestão das obras. Hoje, ele impacta diretamente a produtividade, o controle de custos e a segurança operacional”, afirma Adriano Buzaid, CEO da Gohobby.

Mercado aquecido e foco em infraestrutura - O crescimento do mercado de drones acompanha a retomada dos investimentos em infraestrutura e habitação em diversas regiões do mundo. No Brasil, o cenário é especialmente favorável: a construção civil voltou a ganhar tração, impulsionada por obras residenciais, projetos logísticos e investimentos em infraestrutura urbana, que concentram hoje a maior parte da demanda por soluções tecnológicas no setor.

Segundo a Gohobby (<https://gohobby.com.br/>), os drones de asa rotativa lideram as vendas para a construção civil, por combinarem maior manobrabilidade, facilidade de opera-

ção e melhor desempenho em ambientes complexos, como canteiros urbanos e obras verticais. A empresa observa que a tecnologia tem sido cada vez mais incorporada à gestão dos projetos, com foco em eficiência operacional e previsibilidade financeira.

“O principal benefício para as empresas é a tomada de decisões mais ágeis e embasadas. Com informações precisas do canteiro, é possível corrigir desvios de cronograma, reduzir desperdícios e otimizar o uso dos recursos”, afirma Buzaid, executivo da companhia.

Entre as soluções mais utilizadas no segmento estão os drones da marca DJI, com

destaque para as linhas Matrice Enterprise. Os modelos Matrice 400 com as câmeras Zenmuse P1 ou a Zenmuse L3 e o Matrice 4E são indicados para inspeções de infraestrutura crítica e operações robustas e se destacam em mapeamentos de alta precisão.

Com aplicações que abrangem todas as etapas do ciclo da obra, do planejamento à execução e à manutenção, os drones se consolidam como um diferencial competitivo na construção civil brasileira. A expectativa do setor é que, com a evolução contínua da tecnologia e a ampliação das possibilidades de uso, essas soluções se tornem cada vez mais presentes no dia a dia das construtoras e incorporadoras.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL Distrito de Jardim São Luís

Dr^a. Evanice Callado Rodrigues dos Santos - 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: **HALON SANTOS TEIXEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 20/11/1992, mecânico, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Vitorio José Teixeira e de Dalva Santos Teixeira; A pretendente: **SILVIA SIQUEIRA SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 24/06/1995, vendedora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Nunes Moura Santos e de Luzia Maria de Siqueira.

O pretendente: **LEANDRO OLIVEIRA DAS VIRGENS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 11/11/1998, caseiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jose Carlos Rocha das Virgens e de Madalena de Oliveira Alves; A pretendente: **FABIANA BEZERRA DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 01/11/1996, do lar, natural de Paulo Afonso - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Fábio da Silva e de Marinalva Freitas Bezerra.

O pretendente: **EVANDERSON SILVA SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 14/12/2001, motorista de aplicativo, natural de São João do Paraíso - MG, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Vanderlei Evangelista dos Santos e de Lucineide Maria da Silva Santos; A pretendente: **NICOLLI PACHECO DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 23/07/2000, analista administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de João Batista dos Santos Junior e de Giovana Pacheco de Castro.

O pretendente: **LEANDRO RODRIGUES DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 25/11/1991, empresário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Daniel Rodrigues da Silva e de Rosely Camilo de Godoy Silva; A pretendente: **BEATRIZ DOS SANTOS ANDRADE**, brasileira, solteira, nascida aos 15/10/1992, dentista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Sergio Luiz de Andrade e de Ivete dos Santos Andrade.

O pretendente: **JOSELITO PINTO RIBEIRO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 09/07/1966, motorista, natural de Palmares - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Orlando Pinto Ribeiro e de Maria do Carmo Veloso Pinto Ribeiro; A pretendente: **ANA LUCIA PEREIRA DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 20/05/1974, de serviços domésticos, natural de Poções - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Maria de Lurdes Pereira da Silva.

O pretendente: **ALESSANDRO ROCHA DA CRUZ**, brasileiro, divorciado, nascido aos 29/01/1977, motorista, natural de Iguai - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Moreira Cruz e de Gildete Rocha da Cruz; A pretendente: **GERCIANE PEREIRA DE NEGREIROS**, brasileira, divorciada, nascida aos 07/07/1985, auxiliar de produção de confeitaria, natural de Teófilo Otoni - MG, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Gerson dos Santos e de Emilia Pereira dos Santos.

O pretendente: **PEDRO DE SOUZA BARROS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 11/04/1994, analista de logística, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Marleno Francisco de Barros e de Dejanira Izidioria de Souza Barros; A pretendente: **THAMIRIS NOGUEIRA MOREIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 06/12/1988, analista financeira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de João Agostinho Moreira e de Maria da Penha Nogueira Moreira.

O pretendente: **DIEGO JOSÉ DE OLIVEIRA FERNANDES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 22/04/1996, analista de sistemas, natural de Pau dos Ferros - RN, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Gervazio José Fernandes e de Francisca Cleide Soares de Oliveira Fernandes; A pretendente: **GABRIELA LEITE LUCIO**, brasileira, solteira, nascida aos 18/05/1998, engenheira civil, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Roberto Lucio e de Olena Marta Araujo Leite.

O pretendente: **JOÃO PAULO GRIGORIO DE SOUZA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 08/05/1974, vendedor, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de João Grigório de Souza e de Armandina Maria de Jesus Souza; A pretendente: **GISELE LIMA DOS SANTOS**, brasileira, divorciada, nascida aos 06/04/1979, analista de acesso, natural de Osasco - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Valdomiro Lima dos Santos e de Dalva Idalina Beloti dos Santos.

Opretendente: **GIOVANNE SILVA CRIPPA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 27/10/2000, auxiliar administrativo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Ricardo Crippa e de Cleonice Berenice da Silva Crippa; A pretendente: **LUANA RIBEIRO GONÇALVES**, brasileira, solteira, nascida aos 22/04/2001, controladora de acesso, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Adail Gonçalves da Conceição e de Sonia Aparecida Ribeiro de Oliveira Gonçalves.

O pretendente: **PAULO RICARDO PEREIRA DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 18/03/1994, técnico da informação, natural de Diadema - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Domingos Pereira da Silva e de Ozenilde Pereira Silva; A pretendente: **BRUNA APARECIDA DE CASTO**, brasileira, solteira, nascida aos 10/09/1996, manicure, natural de São Roque - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Luciano Barbosa de Castro e de Mariane Aparecida de Jesus.

O pretendente: **LUCAS LOPES SILVA ROCHA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 14/02/1999, marceneiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de João Soares Rocha Filho e de Francisca das Chagas Silva; A pretendente: **ARIANE FERREIRA COSTA**, brasileira, solteira, nascida aos 01/08/1998, confeitaria, natural de Águas Vermelhas - MG, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edson Luiz Ferreira e de Zilma Maria Costa.

O pretendente: **EDUARDO DA SILVA SANTOS**, brasileiro, divorciado, nascido aos 02/05/1993, microempreendedor, natural de Natal - RN, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Enos Pereira dos Santos e de Edna da Silva Santos; A pretendente: **ANA LUCIA DOS SANTOS NUNES**, brasileira, divorciada, nascida aos 01/09/1989, professora de educação infantil, natural de Queimadas - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Manoel Nunes e de Doralice Maria dos Santos Nunes.

O pretendente: **CAÍQUE MIRANDA DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 26/12/1992, avaliador de autos, natural de Ipiatã - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Valdecir Santos Miranda e de Antera Bispo dos Santos; A pretendente: **KARINA DA SILVA TEIXEIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 07/05/1996, agente comunitária de saúde, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Anderson Vaz Teixeira e de Elequísandra dos Santos Silva.

O pretendente: **EVERTON PEREIRA BISPO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 11/07/1985, vigilante, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Evangelivaldo Moreira Bispo e de Nilza da Luz Pereira; A pretendente: **EDVANDA ALBERTO ANDRADE PEREIRA SILVA**, brasileira, divorciada, nascida aos 14/08/1982, coordenadora de cozinha, natural de Itapeçica da Serra - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Vital Andrade Pereira e de Ednalva Alberto Pereira.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Registro Civil e publicado na imprensa local
Jornal Empresas & Negócios



Com margens pressionadas, empresas recorrem ao exterior, mas só operações estruturadas sustentam resultado

Escolha inadequada de fornecedores e falta de planejamento logístico estão entre as principais falhas que comprometem custos, prazos e a rentabilidade nas importações

Importar da China pode parecer um atalho natural para ampliar margens em um ambiente de pressão de custos. E, de fato, tem sido. O aumento do volume de importações no Brasil reflete um movimento claro de empresas em busca de eficiência e competitividade. Mas há um outro ponto nessa equação: a operação, quando mal estruturada, deixa de ser vantagem e passa a corroer resultado.

Dados recentes do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços mostram uma corrente de comércio robusta, com superávit de US\$ 1,4 bilhão na terceira semana de março de 2026. O número confirma o dinamismo do comércio exterior brasileiro, mas também expõe um efeito colateral relevante. Com mais empresas acessando fornecedores internacionais, cresce também o número de operações mal planejadas.

Na avaliação de Luis Muller, fundador da Asia Source Brasil, a primeira franquia de importação do país, o movimento é consequência direta da pressão por eficiência. Quando o custo interno sobe e a margem apertada, a importação surge como alternativa quase inevitável. O problema é que muitas empresas entram nesse processo sem domínio técnico. E, nesse contexto, o erro não é pontual.

Para o especialista, o dado ganha relevância justamente por evidenciar um movimento mais amplo de mercado, em que a competitividade passa cada vez mais pela estrutura de custos. “Não se trata apenas de volume importado, mas de como as empresas estão tentando se reposicionar. O problema é que muitas entram nesse processo sem domínio técnico da operação”, explica.

Esse cenário cria um contraste importante: ao mesmo tempo em que a importação se torna mais presente na estratégia das empresas, persistem falhas estruturais na execução. “A barreira de entrada diminuiu, mas a complexidade continua a mesma. E é aí que começam os erros que impactam diretamente o resultado financeiro”, conclui Muller.



É nesse contexto que erros aparentemente operacionais ganham peso e passam a impactar diretamente a lucratividade das empresas. Da falta de planejamento financeiro à escolha inadequada de parceiros internacionais, as falhas se repetem com frequência entre negócios que iniciam no comércio exterior sem estrutura. A seguir, Luis detalha os principais pontos de atenção e explica como cada um deles pode comprometer, ou sustentar, o resultado de uma operação de importação.

Ausência de viabilidade - A conta, à primeira vista, parece simples: comprar mais barato no exterior e vender com margem no Brasil. É exatamente essa lógica que leva muitos empresários ao erro. O que fica fora dessa equação inicial são os custos invisíveis, e, muitas vezes, decisivos. Tributos, frete, armazenagem, variação cambial e taxas operacionais redesenham completamente o preço final do produto. Sem essa visão consolidada, a margem projetada deixa de existir na prática.

Escolha de fornecedores - No comércio exterior, escolher fornecedores é uma das decisões mais sensíveis de toda a operação. Na prática, o que se observa é um padrão recorrente: negociações baseadas em preço e confiança superficial. Plataformas digitais, catálogos e trocas rápidas de mensagem tendem a substituir processos mais rigorosos de validação.

Planejamento logístico - Se existe um ponto onde o erro não pode acon-

tecer, é na logística. Ainda assim, ela costuma ser tratada como etapa final, quando na verdade, deveria ser pensada desde o início. Modal de transporte, janela de embarque, sazonalidade e capacidade portuária influenciam diretamente custo e prazo. Um desalinhamento nesse planejamento não gera apenas atraso, mas pode comprometer toda a estratégia comercial.

Estrutura tributária - Poucas etapas exigem tanto rigor quanto a tributária e, paradoxalmente, ainda é uma das mais negligenciadas. Erros de classificação fiscal, enquadramento incorreto ou falhas documentais podem gerar custos inesperados e retenções.

“Tributo não é só custo, é variável estratégica. Quando bem planejado, ele pode melhorar a margem e, quando ignorado, compromete a viabilidade da operação. Por isso, o conhecimento técnico do processo é um pré-requisito na importação”, explica Luis.

Compra por impulso - Por fim, um erro comum surge na importação sem critério claro, reagindo a oportunidades pontuais ao invés de seguir um planejamento estruturado. Na prática, isso acontece quando o empresário decide comprar porque encontrou um preço aparentemente vantajoso ou um produto em alta, sem avaliar aderência ao mercado, giro de estoque ou impacto financeiro da operação. O resultado costuma ser capital parado, margem comprimida ou dificuldade de escoamento.

em diversas frentes, desde cargos operacionais até funções de gestão.

No entanto, essa expansão também impõe desafios. À medida que o mercado amadurece, a experiência oferecida deixa de ser um diferencial competitivo e passa a ser um requisito básico para a continuidade do modelo. Planejamento de ocupação, organização dos espaços e assegurar a qualidade do serviço tornam-se elementos centrais para converter a adesão inicial em engajamento duradouro.

Dentro desse contexto, o conceito de “alto valor, baixo custo,” consolidou-se não apenas como abordagem comercial, mas como resposta às realidades econômicas, sanitárias e demográficas do país. O grande desafio será transformar essa escala em impacto a longo prazo. Implica investir em capacitação, inovação em serviços e visão estratégica para construir uma sociedade mais ativa, produtiva e preparada para as demandas futuras.

(*) CEO da Selfit, uma das maiores redes de academias do Brasil e da América Latina.

Turbulência ou rebuliço?

Benedicto Ismael Camargo Dutra (*)

A situação global apresenta forte turbulência.

Antigamente se usava a palavra rebuliço, que significa agitação intensa, confusão, tumulto ou desordem, com pessoas alvoroçadas em meio a situações caóticas

Muitas vezes se levantam apontando culpados, algumas com fatos, outras manifestando sua raiva sem apresentar as causas com clareza. Há muita gente torcendo para que a guerra continue e quer ver a derrocada do povo americano, mas a sua continuidade atingirá toda a humanidade.

A tarefa difícil é seguir em frente sem tropeços. A fase é de complexidade e de bombardeio de informações. É fundamental definir os objetivos imediatos e os futuros num ambiente em constante mudança. Sentir a realidade e as tendências. Manter a serenidade, a simplicidade e a clareza no pensar, são armas fundamentais. Tudo tem uma causa. Muitas são as ocorrências pesadas, mas temos de nos isolar, reconhecer o errado, e buscar força, coragem e confiança nas leis universais da Criação.

Na verdade, estamos diante de uma situação que vem se formando há milênios pela displicência dos seres humanos que não quiseram levar em consideração a real finalidade da vida. Nisso, dois fatos se destacam: a prepotência dos homens e a desvalorização dos matrimônios, que trouxeram como consequência a forma errada de preparar os filhos para a vida como seres humanos de qualidade, responsáveis, voltados para o bem geral. O que poderia resultar disso? O relevante seria buscar a causa dessa displicência, mas parece que uma sonolência geral atingiu o ser humano que, entretido pelas ninharias em sua forma de raciocinar.

Às vezes acontece num lar que, por descuido, pais e mães permitem a entrada de um rebelde e terão um pesado fardo para carregar ao longo de sua vida. No entanto, pai e mãe têm de encarar com toda seriedade a geração de filhos para ficarem sintonizados na atração de uma alma de boa índole, auxiliando-a no seu desenvolvimento para que se torne uma personalidade útil e beneficiadora da vida.

Na falta das crianças terem o que pensar e fazer, as telas estão tomando conta, arrastando-as para uma

vida sedentária quando deveriam estar brincando junto à natureza. Ninguém mais se preocupa com a finalidade da vida. As crianças crescem sem ter a mínima ideia de porquê nasceram, e ainda culpam os pais por terem nascido.

No pós-guerra, os economistas tomaram a dianteira, mas os germes do desequilíbrio já estavam no solo da economia. As metas da humanidade, que deveriam ser o atendimento das suas necessidades de forma adequada, foi mostrando sua cara com cobiças por prazeres, riqueza e poder, a qualquer custo, mesmo que tivesse de aprisionar pessoas para vendê-las como fator de produção, sem vontade, sem o direito da livre resolução inerente ao ser humano.

As guerras começam de forma rápida. O que era para terminar logo vai se alongando. E os controladores do dólar, que substituiu a libra, dominaram tudo. Num dado momento surgiu uma classe média com acesso a bens, educação e moradia, mas o processo se inverteu e regrediu, assim como as classes C e D que decaíram a níveis precários. Os desequilíbrios foram crescendo. Hoje, uma só nação tem superávit de exportação de mais de um trilhão de dólares, enquanto a maioria das nações têm dívida elevada e não sabe como pagar. Como sair dessa situação e passar para um viver que produza felicidade e o aprimoramento da espécie humana?

Para que haja paz entre os homens de boa vontade é fundamental o reconhecimento da realidade espiritual da vida e, para isso, é preciso sair do marasmo mental e espiritual e agir como verdadeiro ser humano. Oitenta anos depois da grande guerra a humanidade se acha bem próxima do abismo, sente as dores, mas sem se esforçar na busca da Luz, não encontrará a solução.

Somos dotados da capacidade de pensar, raciocinar e refletir intuitivamente, tudo isso para termos consciência própria da vida e sua finalidade. Ao renunciar a essa capacidade e aceitar as verdades impostas pela religião, poder econômico ou pelo Estado, nos tornamos escravos. Não utilizamos os talentos recebidos, e assim perdemos a nossa essência. A humanidade vai regredindo a um bando de acomodados com preguiça de pensar e agir. Somente o saber da Luz da Verdade das leis universais da Criação poderá trazer libertação.

(*) - É graduado pela Faculdade de Economia e Administração da USP. Coordena os sites <https://vidaeaprendizado.com.br/> e <https://library.com.br/home/>. E-mail: bicdutra@library.com.br.

High value, low price: como academias acessíveis estão transformando o mercado fitness

Fernando Menezes (*)

O setor fitness brasileiro atravessa um dos momentos mais consistentes de sua trajetória. Em um país que passou a discutir com maior maturidade temas como saúde, bem-estar e longevidade, o avanço das academias com condições mais acessíveis indica uma mudança concreta de comportamento.

Nos últimos anos, o número de academias no Brasil cresceu de forma consistente. Segundo a 4ª edição do Panorama Setorial Fitness Brasil, com base em dados do Conselho Federal de Educação Física (CONFEF), o país passou de cerca de 22 mil centros de atividades físicas em 2015 para mais de 62 mil em 2025. Cada vez mais pessoas encontram caminhos viáveis para incorporar o movimento à rotina, com reflexos claros na economia e na vida social.

O crescimento foi mais acelerado em estados do Norte e do Nordeste como Alagoas, Pernambuco, Maranhão, Piauí e Bahia registraram aumentos superiores a 70% no número de academias, com alguns casos acima

de 150%. O dado evidencia um processo de descentralização, onde essas regiões passaram a ocupar posição estratégica na expansão do setor.

Esse avanço regional está diretamente ligado à consolidação do modelo, high value, low price. Ao reduzir barreiras como preço, distância e contratos rígidos, o setor passou a atender uma demanda reprimida em áreas densamente povoadas. O resultado é um mercado mais inclusivo e conectado à realidade da população.

Na prática, esse formato ampliou o acesso à atividade física regular. Dados setoriais indicam que a penetração das academias no país saiu de aproximadamente 5% antes da pandemia para cerca de 7% nos últimos anos, o que representa quase 15 milhões de praticantes, um crescimento de cerca de 50% em um intervalo relativamente curto.

Essa evolução trouxe benefícios econômicos claros: impulsionou o faturamento de redes, incentivou o surgimento de novos empreendimentos e gerou oportunidades de trabalho

Faltam menos de 60 dias para a NR-1: o que ainda dá para fazer

Faltam menos de 60 dias para a NR-1 entrar em vigor com a obrigatoriedade de incluir riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos. Em 26 de maio de 2026, a fiscalização começa, e o cenário para quem ainda não se moveu é, no mínimo, desconfortável

Tatiana Pimenta (*)

Vou ser direta: quem vai começar agora, se a empresa não for excessivamente burocrática, ainda consegue dar início ao mapeamento. Mas dificilmente terá o inventário de riscos estruturado até o prazo. Plano de ação, menos ainda. Isso significa que muitas empresas vão entrar no período de vigência da norma sem estar em conformidade, e precisam saber o que isso implica.

Nos primeiros meses de vigência, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) não vai fiscalizar todas as empresas do país, isso seria impossível. O que vai acontecer é uma fiscalização por gatilhos. Os dois principais: denúncias e acidentes graves. Se um funcionário fizer uma denúncia ao MTE, por assédio, sobrecarga, ou condições de trabalho que afetam sua saúde mental, a empresa entra no radar. Se houver um acidente grave, ou um afastamento que chame atenção, a empresa entra no radar. E quando o auditor chega, ele não olha só o documento, mas conversa com os trabalhadores, cruza informações e verifica se o que está no papel corresponde à realidade.

Setores que precisam se preparar para a visita - Alguns setores, pela própria natureza da atividade, têm risco psicossocial elevado. São áreas em que o exercício do trabalho já envolve exposição a fatores de adoecimento como assaltos, sequestros, ofensas, assédio de clientes, pressão extrema por metas, violência urbana, entre outros. Se sua empresa atua em algum desses segmentos, a probabilidade de fiscalização é maior:

Telemarketing: O setor já possui um anexo exclusivo na NR-17, tamanha a especificidade dos riscos. Operadores lidam com metas agressivas, monitoramento constante, ofensas de clientes e pausas controladas. É um dos ambientes de trabalho mais associados a transtornos mentais.

Bancos e serviços financeiros: Pressão por resultados, metas de vendas, atendimento a clientes em situação de estresse financeiro, exposição a assaltos. O setor bancário historicamente lidera estatísticas de adoecimento mental.



sua empresa ainda não iniciou, cada dia conta. O processo de contratação em grandes organizações costuma passar por suprimentos, jurídico e segurança da informação. Normalmente, essas etapas acontecem em sequência. No cenário atual, isso é um luxo que você não tem.

Hospitais e serviços de saúde: Profissionais expostos a jornadas extensas, plantões, contato com sofrimento e morte, assédio moral hierárquico, falta de recursos. A pandemia escancarou o que já era crítico.

Educação: Professores enfrentam sobrecarga, desvalorização, violência escolar, pressão de pais, falta de suporte institucional. É uma categoria com índices alarmantes de burnout e afastamentos.

Setores com atendimento ao público ou exposição à violência urbana: Varejo, transporte, segurança e serviços públicos. Qualquer atividade que coloque o trabalhador em contato direto com o público e, portanto, sujeito a agressões, assaltos e situações de risco, merece atenção redobrada.

Se sua empresa está em algum desses setores e tem volume alto de afastamentos por CID-F (os códigos de transtornos mentais), prepare-se. A visita pode chegar antes do que você imagina, e a multa pode ser aplicada enquanto você ainda estiver se adequando.

O que fazer agora: checklist de urgência - Mesmo com o prazo apertado, não agir é a pior escolha. Ter um processo em andamento é significativamente melhor do que não ter nada. E demonstra boa-fé caso a fiscalização chegue antes da conclusão. Aqui está o que priorizar:

1. Escolha um parceiro sério — e rápido - Com a proximidade do prazo, o mercado está cheio de oportunistas. Consultorias novas, soluções milagrosas, promessas de conformidade em duas semanas. Desconfie.

Procure um parceiro com experiência real no mapeamento de riscos psicossociais.

Que tenha atendido empresas do seu porte e segmento, possa oferecer benchmarks e comparações, dentro do seu setor e com outros, e que agregue boas práticas e agilidade na orientação do que funciona e do que não funciona. Experiência aqui não é diferencial, e sim requisito.

2. Seja criterioso na escolha do instrumento - Nem todo instrumento de avaliação, mesmo que validado cientificamente, é adequado para a sua realidade. Alguns pontos críticos:

Extensão. Existem excelentes instrumentos para pesquisa clínica, com mais de 100 perguntas, que levam uma hora para responder. Em uma empresa com milhares de funcionários, isso pode significar baixa adesão e uma exposição desnecessária frente à fiscalização. Questionário que ninguém responde é pior do que não ter questionário.

Cobertura dos fatores certos. Alguns instrumentos famosos e reconhecidos deixam de fora o mapeamento do assédio. O problema é que o assédio é hoje um dos fatores mais fiscalizados pelo MTE, justamente porque gera denúncias. Deixar esse fator de fora é assumir um risco desnecessário.

Correlação com impactos na saúde. Medir apenas o fator de risco psicossocial, sem correlacionar com os impactos diretos na saúde do trabalhador, dificulta o cálculo de severidade e probabilidade, que é exatamente o que a norma exige para classificar os riscos. Combinar escalas pode ser um caminho mais efetivo para conseguir avaliar os riscos e seus impactos corretamente. O desafio está em definir quais escalas são as melhores para essa correlação.

3. Comece imediatamente e paralelize etapas - Se

Converse com as áreas envolvidas sobre a urgência regulatória e busque paralelizar o que for possível. Assesment de segurança da informação pode rodar enquanto o jurídico analisa a minuta. Suprimentos podem acelerar a homologação se entender que é uma demanda de compliance. E não menospreze a etapa de segurança da informação e privacidade. Mapeamento de riscos psicossociais envolve dados sensíveis de saúde, e a LGPD se aplica integralmente. Não é qualquer parceiro que tem estrutura para proteger esses dados com a seriedade que o tema exige.

O que esperar dos próximos meses - Quem começar agora provavelmente não vai ter tudo pronto até 26 de maio, mas vai ter um processo em andamento. Vai poder mostrar que a empresa está se movendo, que contratou um parceiro, que iniciou o mapeamento, que está construindo seu inventário de riscos. Isso não é garantia de imunidade, mas é muito diferente de não ter nada. A empresa que chega à fiscalização com o processo em curso demonstra compromisso. A que chega sem nada demonstra negligência.

E, no fim das contas, a NR-1 não é sobre evitar multa, e sim sobre cuidar das pessoas que fazem a empresa funcionar. Os afastamentos por transtornos mentais já custam bilhões ao sistema previdenciário e às próprias organizações. A rotatividade causada por ambientes tóxicos corrói a produtividade. O presenteísmo, gente que está no trabalho mas não consegue render, é uma epidemia silenciosa.

A norma está forçando as empresas a olhar para o que sempre preferiram ignorar. Quem entender isso vai sair na frente, e quem continuar negando vai aprender do jeito mais caro. Faltam menos de 60 dias, e o relógio está correndo.

(*) CEO da Vittude.

Negócios & Carreira

Fabiana Monteiro (*)



Educação que constrói trajetórias

Fernando Lau, COO da Risepoint, mostra como a educação molda carreiras e amplia horizontes

A trajetória de Fernando Lau, Chief Operating Officer (COO) da Risepoint, revela como a educação pode ser determinante na construção de uma carreira sólida e global. Nascido em São Paulo, ele cresceu em um ambiente familiar marcado por referências fortes. Filho de um engenheiro chinês e de uma executiva brasileira com ascendência italiana e chinesa, teve dentro de casa exemplos concretos de disciplina, ambição e superação.

A principal influência veio da mãe, que saiu de uma origem humilde para construir uma carreira de destaque em uma multinacional farmacêutica. Sem acesso a grandes recursos, encontrou na educação o caminho para ascensão profissional, tornando-se uma das primeiras mulheres a ingressar na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Décadas depois, se aposentou como CIO da mesma empresa onde iniciou como assistente.

Esse exemplo consolidou, desde cedo, a percepção de que investir em conhecimento não era apenas uma escolha, mas uma estratégia de vida. A educação, nesse contexto, deixou de ser apenas formação acadêmica e passou a representar liberdade, mobilidade social e capacidade de transformação.

Influenciado por esse ambiente, Lau seguiu o mesmo caminho e se formou em Administração pela Fundação Getúlio Vargas. Ainda jovem, iniciou sua carreira em uma multinacional neozelandesa do setor lácteo e, aos 21 anos, mudou-se para a Nova Zelândia após ser aprovado em um programa de trainee.

Antes da mudança, recebeu um conselho que marcaria sua trajetória. Seu gestor foi direto ao afirmar que ele ainda era "um bolo sem recheio", com potencial, mas sem a experiência necessária. A metáfora serviu como um alerta sobre a importância da maturidade profissional e da construção de repertório ao longo do tempo.

Na Nova Zelândia, Lau viveu uma experiência imersiva, acompanhando toda a cadeia produtiva do negócio, desde a coleta do leite até a entrega final ao consumidor. O período foi fundamental para o desenvolvimento de uma visão prática e integrada das operações, além de ampliar sua capacidade de adaptação a diferentes culturas.

Essa vivência permitiu que, mais tarde, já em funções estratégicas, ele liderasse projetos voltados à melhoria de processos e produtividade, sempre com base na compreensão real das rotinas dos colaboradores. Foi também nesse contexto que deu seus primeiros passos na liderança.

Ao longo da carreira, passou por empresas globais como Unilever, Nokia e Motorola, até migrar definitivamente para o setor educacional em 2010. O movimento não foi por acaso. Representou uma convergência entre sua trajetória pessoal e sua visão sobre impacto.

Na **Adtalem Global Education**, assumiu posições de liderança e participou diretamente da expansão da operação no Brasil. Em poucos anos, a base de alunos cresceu de 9 mil para 130 mil, resultado que o levou a assumir o cargo global de Chief Marketing Officer e a se mudar com a família para Chicago.



Fernando Lau

A experiência internacional trouxe novos desafios, especialmente na adaptação a um ambiente corporativo mais formal e estruturado. Ainda assim, consolidou sua capacidade de liderar equipes diversas e operar em escala global.

Em 2022, assumiu como COO da Risepoint, empresa que atua em parceria com universidades para expansão de programas de ensino a distância. Atualmente, lidera diretamente cerca de 1.200 colaboradores e impacta mais de 100 mil alunos.

Seu estilo de liderança é definido como exigente, porém equilibrado. Para ele, liderar não se resume à entrega de resultados, mas ao desenvolvimento das pessoas. O crescimento da equipe é visto como uma extensão do próprio sucesso.

Ao analisar o cenário atual, Lau destaca um dos principais desafios do mundo corporativo: o excesso de informação. Em um ambiente acelerado, a capacidade de filtrar o que realmente importa se torna uma competência estratégica. Saber diferenciar o essencial do ruído pode ser decisivo para a tomada de decisão.

Outro ponto de atenção é a preparação para grandes desafios. Seguindo ele, muitos profissionais ainda priorizam a teoria em detrimento da prática. A combinação entre conhecimento técnico e experiência real continua sendo um diferencial relevante.

Uma das experiências que melhor traduz essa visão aconteceu fora do ambiente corporativo. Sem preparação específica, aceitou correr a Maratona de Chicago no lugar de um amigo lesionado. Mesmo acostumado apenas a corridas curtas, completou os 42 quilômetros em um tempo expressivo.

A experiência reforçou uma percepção importante: mesmo sem preparação direta, o acúmulo de disciplina e constância ao longo do tempo cria base suficiente para enfrentar desafios maiores. O mesmo princípio se aplica à carreira.

Para Lau, o verdadeiro conceito de sucesso não está apenas na trajetória profissional, mas na construção de um legado pessoal. Ele acredita que a maior realização é contribuir para que sua filha tenha liberdade de escolha e acesso às mesmas oportunidades que transformaram sua própria história.

Nesse contexto, a educação permanece como elemento central. Mais do que um instrumento de formação, ela se consolida como um dos principais motores de transformação individual e social — capaz de abrir caminhos, ampliar horizontes e redefinir destinos.

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

Carbon Empreendimento Imobiliário Ltda.
CNPJ/MF nº 20.936.677/0001-43 - NIRE: 35.228.644.002
Ata de Reunião de Sócios Realizada em 22 de julho de 2025.
1. **Data, Local e Hora:** 22/07/2025, às 10h, na sede social na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 360, 4º andar, sala 51, Vila Nova Conceição, São Paulo - SP, CEP 04543-000. 2. **Convocação e Presença:** Dispensada a convocação formal, tendo em vista a presença de todos os sócios da Sociedade, representando a totalidade do capital social da Sociedade, nos termos do artigo 1.072, § 2, da Lei nº 10.406 de 10/01/2002 (Código Civil). 3. **Mesa:** Abrão Muszkat - Presidente; e Felipe Dantas Rocha Coelho - Secretário. 4. **Ordem do Dia:** Deliberar sobre a redução de capital social da Sociedade no valor total de R\$ 300.000,00, tendo em vista que o capital social se tornou excessivo ao objeto da Sociedade. 5. **Deliberações:** Os sócios decidem consignar que o capital social é excessivo em relação ao objeto da Sociedade e aprovaram, por unanimidade de votos, a redução do capital social em R\$ 300.000,00, sendo que o capital social atualmente é de R\$ 2.552.553,70, e passará a ser de R\$ 2.252.553,70, restituindo-se o valor a ser reduzido do capital social aos sócios em moeda corrente nacional, proporcionalmente à sua participação na Sociedade, da seguinte forma: (i) R\$ 120.000,00 para a sócia You Inc Incorporadora e Participações S.A.; (ii) R\$ 150.000,00 para a sócia Faray S.A.; e (iii) R\$ 30.000,00 para a sócia Tambaqui Participações SPE Ltda. 5.5 A ata desta reunião deverá ser publicada para eventual manifestação de credores dentro de 90 dias de sua publicação. Após tal prazo, os sócios deverão celebrar a Alteração do Contrato Social da Sociedade para efetivar a redução de capital ora aprovada, nos termos do Artigo 1.084 do Código Civil. 7. **Encerramento:** Nada mais, lavrou-se a ata aprovada por todos os presentes. São Paulo, 22/07/2025. **Mesa:** Abrão Muszkat - Presidente, Felipe Dantas Rocha Coelho - Secretário. **Sócios:** You Inc Incorporadora e Participações S.A., Abrão Muszkat - Diretor, Felipe Dantas Rocha Coelho - Diretor, Faray S.A., Eduardo Martins Ribeiro - Procurador, Rodney Cherine Chalaby - Procurador, Tambaqui Participações SPE Ltda., Pedro Farjalla Rocha - Diretor.

Settpar Participações Ltda.
CNPJ nº 18.798.338/0001-04 - NIRE nº 352.278.000-94
EDITAL DE CONVOCACÃO - REUNIÃO DE SÓCIOS
A sociedade com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua Clodomiro Amazonas, nº 556 - Loja 2, Sala "A", Itaim Bibi, CEP 04537-001, neste ato representada pelo seu sócio-administrador Flávio do Couto Settimi, convoca a Reunião de Sócios da Sociedade ("Reunião"), nos termos do Contrato Social e do art. 1.072 do Código Civil (Lei n.º 10.406/2002). Assim, ficam os senhores Quotistas da Sociedade convocados a se reunirem em Reunião a ser realizada exclusivamente sob a forma digital, nos termos do art. 1.080-A, parágrafo único, do Código Civil, em primeira convocação no dia 05/05/2026, às 13:30hrs, e em segunda convocação, no dia 05/05/2026, às 13:45hrs, cuja ordem do dia é a seguinte: (a) Deliberar sobre as regras de destinação dos resultados da Sociedade. **Informações Gerais:** A Sociedade disponibilizará informações sobre a plataforma digital em que ocorrerá a Reunião diretamente ao Quotista ou ao seu procurador devidamente constituído. Para participar da Reunião via plataforma digital, os Quotistas deverão enviar, no prazo de até 24 (vinte e quatro) horas anteriores ao horário da primeira convocação, os documentos de habilitação e representação abaixo relacionados, para os seguintes e-mails: ibari@bvzadvogados.com.br e fferreira@bvzadvogados.com.br, que são os meios eletrônicos para esclarecimento de quaisquer dúvidas e/ou questionamentos. Documentos: cópias do documento de identidade e CPF do Quotista, bem como, se for o caso de representação do Quotista por procurador, instrumento de mandato outorgado pelo Quotista nos termos da legislação aplicável, e cópias do documento de identidade, CPF e OAB do procurador. São Paulo/SP, 24 de abril de 2026. Flávio do Couto Settimi - Sócio Administrador da Sociedade.

Sett Corp Academia e Escola de Ginástica Ltda.
CNPJ nº 05.354.456/0001-73 - NIRE nº 352.243.493-24
EDITAL DE CONVOCACÃO - REUNIÃO DE SÓCIOS
A sociedade com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua Clodomiro Amazonas, nº 556 - Loja 2, Sala "A", Itaim Bibi, CEP 04537-001, neste ato representada pelo seu administrador Flávio do Couto Settimi, convoca a Reunião de Sócios da Sociedade ("Reunião"), nos termos do Contrato Social e do art. 1.072 do Código Civil (Lei n.º 10.406/2002). Assim, ficam os senhores Quotistas da Sociedade convocados a se reunirem em Reunião a ser realizada exclusivamente sob a forma digital, nos termos do art. 1.080-A, parágrafo único, do Código Civil, em primeira convocação no dia 05/05/2026, às 13:30hrs, e em segunda convocação, no dia 05/05/2026, às 13:45hrs, cuja ordem do dia é a seguinte: (a) Deliberar sobre as regras de destinação dos resultados da Sociedade. **Informações Gerais:** A Sociedade disponibilizará informações sobre a plataforma digital em que ocorrerá a Reunião diretamente ao Quotista ou ao seu procurador devidamente constituído. Para participar da Reunião via plataforma digital, os Quotistas deverão enviar, no prazo de até 24 (vinte e quatro) horas anteriores ao horário da primeira convocação, os documentos de habilitação e representação abaixo relacionados, para os seguintes e-mails: ibari@bvzadvogados.com.br e fferreira@bvzadvogados.com.br, que são os meios eletrônicos para esclarecimento de quaisquer dúvidas e/ou questionamentos. Documentos: cópias do documento de identidade e CPF do Quotista, bem como, se for o caso de representação do Quotista por procurador, instrumento de mandato outorgado pelo Quotista nos termos da legislação aplicável, e cópias do documento de identidade, CPF e OAB do procurador. São Paulo/SP, 24 de abril de 2026. Flávio do Couto Settimi - Administrador da Sociedade.



Yan_Krukau_de_Pexels_CANVA

CAUTELA AO EMPREENDER

FRANQUIA OU NEGÓCIO PRÓPRIO: QUAL REDUZ RISCO E ACELERA RETORNO

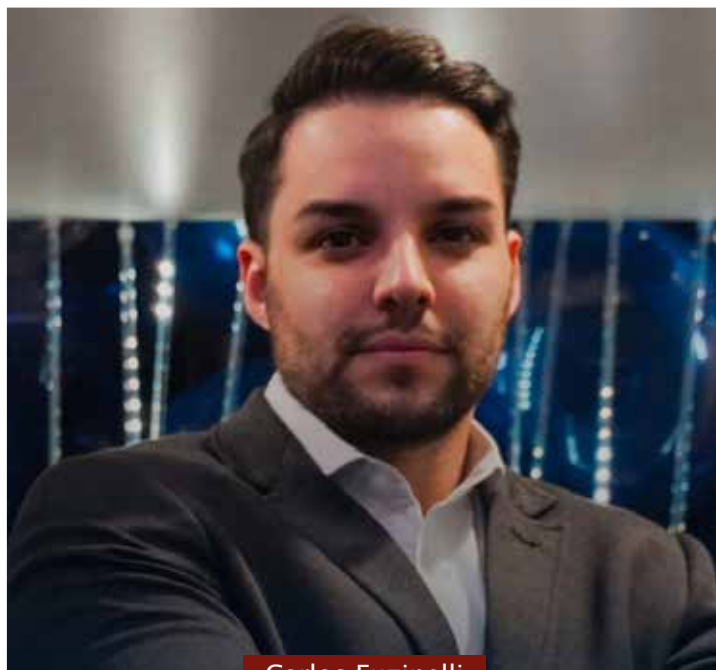
Com crédito mais caro e maior cautela ao empreender, escolha do modelo impacta diretamente tempo de maturação, previsibilidade e chances de sobrevivência

Abri um negócio próprio ou investir em uma franquia pode significar a diferença entre fechar as portas nos primeiros anos ou construir uma operação mais previsível e rentável. Em um cenário de crédito caro e maior seletividade financeira em 2026, a escolha do modelo passou a influenciar diretamente o risco, o tempo de retorno e a sustentabilidade do negócio.

Dados do Sebrae indicam que cerca de 60% das empresas no Brasil fecham antes de completar cinco anos de atividade, evidenciando os desafios de quem começa do zero. No caso das franquias, a taxa de mortalidade no mesmo período é significativamente menor, frequentemente situada entre 5% e 15%, segundo levantamentos do setor.

Ao mesmo tempo, o franchising segue em expansão. Segundo a Associação Brasileira de Franchising, o setor faturou cerca de R\$ 301,7 bilhões em 2025, com crescimento de 10,5% em relação ao ano anterior. A diferença entre os modelos passa, principalmente, por três fatores: risco, tempo de maturação e previsibilidade de resultado.

Para Carlos Fuzinelli, sócio-fundador e CEO da FVL Consórcios e especialista em expansão de franquias no setor financeiro, a escolha precisa ser feita com base na realidade do empreendedor. “Empreender não é só abrir uma empresa. É entender quanto tempo você consegue sustentar a operação, qual risco está disposto a assumir e quanto suporte terá ao longo do processo”, afirma.



Carlos Fuzinelli

“Empreender não é só abrir uma empresa. É entender quanto tempo você consegue sustentar a operação, qual risco está disposto a assumir e quanto suporte terá ao longo do processo”

No negócio próprio, o empreendedor constrói tudo do zero. Define estratégia, posicionamento, produto e operação, mas assume integralmente o risco da validação do mercado. Esse processo costuma exigir mais tempo até gerar um resultado consistente.

“O negócio próprio oferece liberdade, mas cobra em tempo e erro. Existe uma fase inevitável de testes que pode levar meses ou anos até a operação ganhar tração”, diz. Já a franquia parte de um modelo validado. Marca, processos e metodologia já foram testados, o que reduz a curva de aprendizado e aumenta a previsibilidade, especialmente no início da operação. “A franquia não elimina o risco, mas reduz a incerteza. O empreendedor não precisa descobrir o caminho sozinho, ele executa um modelo que já funciona”, afirma.

Essa diferença impacta diretamente o tempo de retorno. Em modelos mais estruturados e enxutos, a maturação tende a ser mais rápida, enquanto negócios próprios frequentemente levam mais tempo para atingir estabilidade e gerar caixa de forma consistente. No caso da FVL Consórcios, por exemplo, o retorno pode começar a partir de três meses, segundo dados da própria empresa.

Esse movimento tem impulsionado formatos replicáveis e com menor custo fixo, especialmente fora dos grandes centros. É nesse contexto que surgem modelos como o da FVL Consórcios, estruturado para operar com baixa dependência de ponto físico e com foco na execução comercial.

“O modelo precisa funcionar em qualquer cidade. Quando a operação depende menos de estrutura e mais de processo, ela se torna mais eficiente e escalável”, diz. Outro fator relevante está na taxa de sobrevivência. Negócios que começam sem estrutura definida tendem a enfrentar mais dificuldades nos primeiros anos. Já modelos com suporte, treinamento e padronização aumentam as chances de continuidade.

“O maior erro não está no modelo escolhido, mas em ignorar o impacto dessa decisão no tempo e no risco. Quem começa do zero paga com tempo. Quem entra em um modelo estruturado paga com disciplina”, afirma. Ainda assim, a franquia exige adaptação. O empreendedor abre mão de parte da autonomia e precisa seguir padrões definidos pela rede, além de arcar com taxas como royalties e fundo de marketing.

Na prática, a decisão passa pelo perfil. Quem busca mais controle e está disposto a assumir maior risco pode optar por um negócio próprio. Já quem prioriza previsibilidade e quer reduzir erros tende a encontrar na franquia um caminho mais estruturado. Com o avanço do franchising e a maior profissionalização do empreendedorismo no país, a tendência é de crescimento de modelos mais enxutos, replicáveis e orientados por método. Ainda assim, especialistas apontam que o fator decisivo continua sendo a execução.

“Não é o modelo que garante o sucesso. Mas escolher um modelo que reduz erro e encurta o caminho pode fazer toda a diferença no resultado final”, conclui.



Yan_Krukau_de_Pexels_CANVA