



# 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](mailto: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