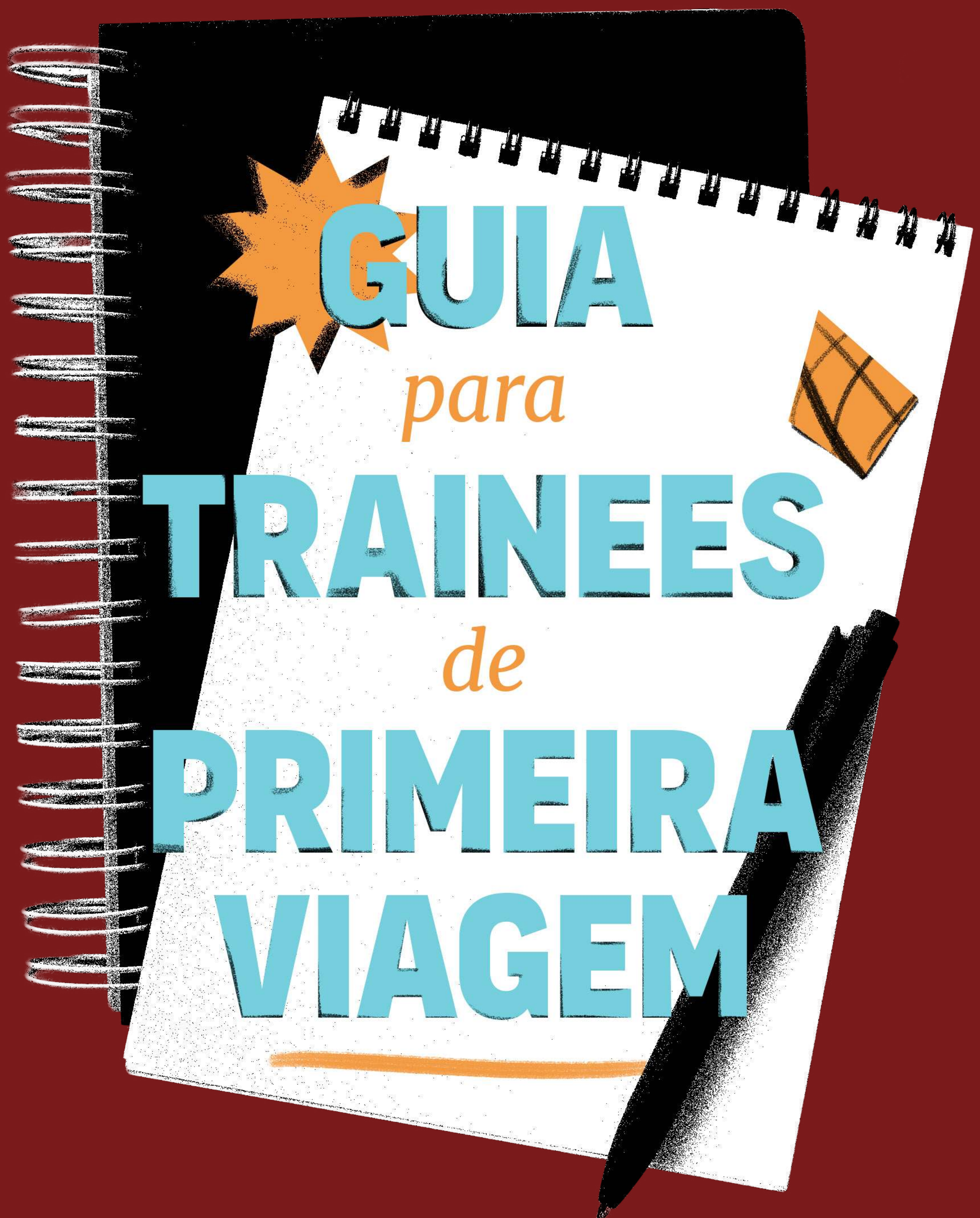


VCS/A

JANEIRO DE 2026



ARRUME A SUA CAMA

As metas parecem inalcançáveis? Comece com a mais simples de todas.
P. 40

PERSONAL BRANDING

Como construir sua marca pessoal no mercado – sem forçar a barra.
P. 17

REFORMA TRIBUTÁRIA

83% das PMEs desconhecem as mudanças que vêm aí. Fique por dentro.
P. 28

VC S/A 318

VICTOR CIVITA
(1907-1990)

ROBERTO CIVITA
(1936-2013)

PUBLISHER

Fábio Carvalho

EDITOR-CHEFE

Alexandre Carvalho

DIRETORA DE ARTE

Juliana Krauss

REPÓRTERES

Leo Caparroz, Luisa Costa
e Gabriela Teixeira

DESIGNER

Camila Leite

COLABORAÇÃO

Brenna Oriá
(design e colagens)

ISSN 1415-520001



GoRead

EDITORA  Abril

O futuro sempre foi nosso presente

A Swile é **pioneira nas mudanças** do mercado de benefícios, desde 2016. O que sempre praticamos, o **novo decreto do PAT** confirmou:

É o fim da era de rebates, descontos proibidos no setor, e de taxas abusivas que prejudicam estabelecimentos e o trabalhador.

É hora de fazer parte da nova era de benefícios: os que são bons para todos.

Comece 2026 com um **parceiro premium** que sempre esteve ao lado da sua empresa, do trabalhador e da lei.



Mais de **85 mil empresas**



5,5 milhões de colaboradores



Pontua e troca vantagens no **Mastercard Surpreenda**



Atendimento de ouro **premiado pela ABT**, com mais de 90% de satisfação



Mais de **3.000 lojas com desconto** exclusivo no app



Parceiros exclusivos para ampliar o seu pacote de benefícios



Aceito em + de **10M de lugares**



swile



Entenda as mudanças no decreto >

swile



GUIA

para

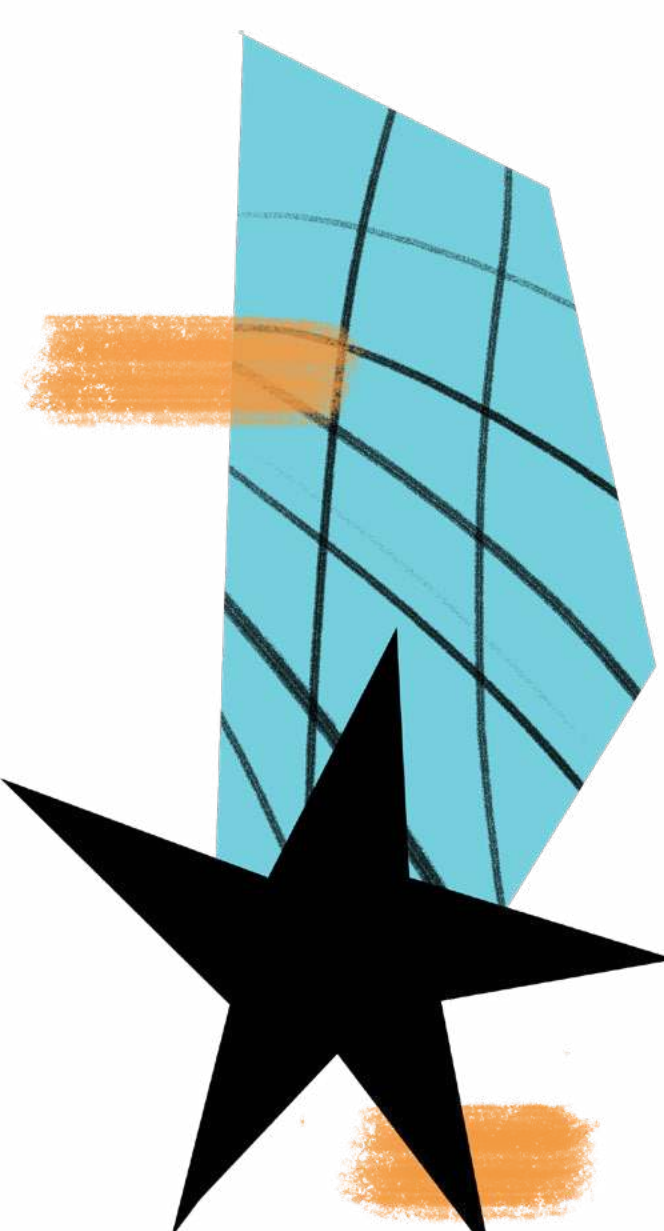
TRAINEES

de

PRIMEIRA VIAGEM

POR **GABRIELA TEIXEIRA**

Com remunerações elevadas e foco em desenvolvimento, os programas para jovens recém-formados podem ser um trampolim para o início de carreira. Mas poucos são os eleitos: a concorrência e os processos seletivos intensos demandam (muita) dedicação e foco. Saiba como se preparar à altura.



Na Europa medieval, a fim de proteger seus interesses, mercadores, artesãos e outros trabalhadores estabeleceram organizações conhecidas como guildas. Essas associações controlavam a oferta e o padrão de qualidade dos produtos, ao mesmo tempo em que regulamentavam os ofícios, definindo honorários, jornadas de trabalho e as qualificações necessárias para o exercício das atividades.

As guildas possuíam uma estrutura hierárquica bem definida, dividida entre aprendizes, oficiais e mestres. Na base da pirâmide, os aprendizes eram

CARREIRA

adolescentes que, para se profissionalizar, passavam anos estudando e trabalhando sob a tutela de um mestre, mas sem receber salários. Após um período de cerca de sete anos, os melhores aprendizes eram promovidos a oficiais (ou jornaleiros), trabalhadores remunerados e autorizados a viajar e a oferecer seus serviços a outros artesãos, de modo a aprender diferentes técnicas. Finalmente, para chegar ao topo da hierarquia, os oficiais produziam uma obra-prima para avaliação dos outros membros da guilda. O sucesso desse projeto determinava o destino do oficial: sem a aprovação de seus superiores, nenhum artesão podia se tornar mestre ou ter sua própria oficina.

Essa rigidez estrutural, somada, entre outras coisas, às tentativas de manutenção do monopólio comercial e à rejeição de inovações tecnológicas, levou ao gradual colapso do sistema de guildas. Mas, guardadas as devidas proporções, seu modelo de desenvolvimento interno, focado na preparação de futuras lideranças, parece ter deixado herdeiros contemporâneos: os programas de trainee.

CAMINHO LONGO, PORTA ESTREITA

Entre os anos 2000 e 2022, o número de pessoas com ensino superior completo no Brasil saltou de 6,8% para 18,4%, segundo dados do último Censo Demográfico do IBGE. E os programas de trainee são um ótimo caminho para recém-graduados adentrarem o mercado de trabalho.

CARREIRA

Os atrativos começam já na remuneração. De acordo com o Guia Salarial de Trainee no Brasil 2025, divulgado pela Companhia de Estágios, empresa especialista em processos seletivos de entrada, os programas ofereciam uma média salarial de R\$ 7.376, quase cinco vezes o valor do salário mínimo. No setor de tecnologia, que concentrou o maior número de iniciativas analisadas pela Companhia, os pagamentos chegavam à casa dos R\$ 9 mil.

Não à toa, a concorrência é pesada: alguns programas recebem cerca de 50 mil inscrições, segundo Paula Esteves, CEO da Cia de Talentos, consultoria de educação para carreira. “Considerando a quantidade de pessoas que se formam na universidade, temos um número bem restrito de vagas. O trainee é uma das portas de entrada para as organizações, mas uma porta muito seleta, com um nível de exigência muito maior do que o de um estágio”, diz.



ESTÁGIO OU TRAINEE: QUAIS AS DIFERENÇAS?

	ESTÁGIO	TRAINEE
PÚBLICO-ALVO	Estudantes regularmente matriculados em cursos do ensino médio, técnico, superior ou da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental	Universitários na reta final da graduação ou formados há, no máximo, dois ou três anos
OBJETIVOS DO PROGRAMA	Visa à aplicação prática dos conhecimentos acadêmicos e aprendizado da atividade profissional	Promove o desenvolvimento acelerado da carreira e de competências necessárias à liderança de uma organização
REGULAMENTAÇÃO	É regido pela Lei nº 11.788, popularmente conhecida como “Lei do Estágio”, e não configura vínculo empregatício	Está regulamentado pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com vínculo efetivo
CARGA HORÁRIA	Máxima de 6 horas diárias e 30 semanais	Pode variar entre 40 a 44 horas semanais, em jornadas de até 8 horas diárias
REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	No caso de estágio não obrigatório, é imprescindível o pagamento de bolsa e auxílio-transporte. A concessão de demais benefícios fica a critério do empregador	Salários acima da média, com pacote de benefícios estabelecidos pela CLT (13º salário, férias remuneradas, FGTS e muito mais)
DURAÇÃO MÁXIMA	Com exceção de estagiários PCDs, o estágio não pode ultrapassar o período de dois anos	Tem extensão variável, costumando durar entre 12 e 24 meses

“A empresa investe em remuneração, benefícios e oportunidades diferenciadas porque ela espera que o trainee performe de maneira diferenciada”, prossegue Paula. A ideia é que, ao final do programa, os talentos selecionados exerçam funções de impacto dentro da organização: analista pleno ou sênior, coordenador, gerente... As possibilidades são muitas e dependem do desenho do programa. Com tanta responsabilidade, não é de se estranhar o rigor dos processos seletivos, que podem se estender por meses, envolvem múltiplas etapas eliminatórias e demandam uma preparação intensa e antecipada.

O primeiro passo, recomenda Paula, é fazer uma autoavaliação. Muito antes de preencher o formulário de inscrição, você deve ponderar se possui tempo e energia para dedicar aos processos. No plural mesmo, porque conquistar a aprovação logo na primeira tentativa é coisa rara. Depois, entenda quais são suas competências, fortalezas e o que ainda precisa desenvolver. Para identificar pontos fortes e fracos, vale, inclusive, conversar com amigos, professores e familiares.

Feita a análise introspectiva, é hora de mapear quais instituições combinam com seu perfil. Para isso, é necessário estudar as empresas, entender seus serviços, produtos e, claro, requisitos. Alguns programas, por exemplo, exigem disponibilidade para viagens. Outros pedem experiência prévia ou



um segundo idioma. Leia (e releia) com atenção a ficha de candidatura e reflita com calma sobre como apresentar suas habilidades nas respostas. E não se esqueça de revisar o que escrever. Parece uma dica óbvia, mas muitas pessoas são reprovadas por erros de digitação.

DEU MATCH



Na sequência das inscrições, vem uma etapa de testes. Nela, as empresas avaliam aspectos técnicos e comportamentais dos candidatos, como raciocínio lógico, conhecimentos em idiomas, soft skills e fit cultural. É a primeira das peneiras e filtra quem avança para as fases de dinâmica e painel de negócios.



A psicóloga Paola Visani já levava na bagagem alguns anos de experiência clínica quando seus interesses se inclinaram para o mundo corporativo. Além de impulsionar a carreira e participar de projetos de impacto, ela também desejava atuar em uma organização que tivesse valores culturais alinhados aos seus. Foi com essas prioridades em mente que, em 2013, Paola se tornou trainee do Itaú Uni-

CARREIRA

banco e lá se consolidou como superintendente de Recursos Humanos.

Hoje, ela é responsável pelas ações de atração e seleção dos novos talentos do banco. E reforça o quanto é primordial que o candidato conheça e esteja em sintonia com a empresa: “Estar em uma organização cujos valores se alinham aos seus é muito importante porque você vai vivê-los no dia a dia, vai encontrar pessoas que tomam decisões e que trabalham com base nesses valores”. A escolha deve ser uma via de mão dupla.

FAÇA A LIÇÃO DE CASA

Para o terror dos tímidos, as dinâmicas de grupo e os painéis de negócios são quase onipresentes nos processos seletivos para cargos de trainee. Em ambas, os inscritos devem solucionar desafios relacionados ao cotidiano das empresas. Uma das principais diferenças está no nível de dificuldade: os painéis costumam trazer problemas mais complexos, que podem ser resolvidos de forma individual ou, como nas dinâmicas, em times. Além disso, nos painéis os candidatos passam pela avaliação do RH e também da diretoria.

Durante essas etapas, são analisadas a capacidade de liderança, a tomada de decisões e o trabalho em equipe. E não tem para onde fugir: só é aprovado quem participa. Se falar em público não é seu forte, a dica aqui é manter a calma e focar



em se expressar com assertividade. “Não precisa ser quem mais fala, mas ser a pessoa que fala com mais consistência, com foco no cliente e na entrega”, explica Paula, da Cia de Talentos. “É muito importante encontrar o seu momento de fala e se preparar para ele. E como é essa preparação? Novamente estudando a organização, o que ela faz e quais soluções você teria para esses serviços. Entenda também o que está rolando no mundo e pode ser concatenado à empresa.”

Cuidado ainda com respostas prontas e supostas fórmulas mágicas. Ela alerta que cada processo tem suas particularidades e não adianta seguir o mesmo roteiro sempre, mesmo que ele tenha funcionado antes. “É visível quando a pessoa fica mais preocupada em seguir regras do que em mostrar quem é.”

AUTENTICIDADE SEMPRE

Na etapa final, os candidatos ficam cara a cara com os gestores. É o momento de confirmar às lideranças suas motivações para fazer parte da empresa e o quanto está pronto para viver essa jornada. A entrevista pode recapitular temas que já foram abordados em fases anteriores: disponibilidade para trabalhar em outras localidades, domínio do inglês, conhecimentos sobre a área de atuação... “São perguntas que você pode buscar na internet, não para treinar respostas prontas, mas para saber como responder”, orienta Paula.

Enquanto se prepara para a conversa, vale a pena dar uma última olhada no site e nas redes sociais da organização para refrescar a memória sobre o negócio. Em caso de dúvidas, não hesite em fazer perguntas inteligentes durante a entrevista. E saiba que assumir a própria timidez pode ser um bom jeito de quebrar o gelo. “Não tem problema nenhum começar dizendo ‘Olha, sou uma pessoa tímida, mas estou muito feliz de estar aqui. Estou me esforçando para dar o meu melhor’. Não precisa ter medo. São seres humanos do outro lado”, diz a CEO.

“Os executivos estão ali para conhecer melhor o candidato e entender como ele vai contribuir para o futuro *[da companhia]*”, explica Paola Visani, superintendente de RH do Itaú. Ainda que seja uma etapa estressante, tente manter a calma e ser autêntico,



ela aconselha. “Leve a conversa como se fosse um bate-papo. Fique atento ao tempo, fale de forma clara.” Desse modo, você conseguirá transmitir sua essência e diferencial, o que é de extrema relevância na reta final.

APROVEITE A JORNADA...

Acredite: mesmo depois de tantas etapas, a admissão não é a linha de chegada. Na verdade, ela é o ponto de partida de uma nova fase. No Itaú, durante o processo de onboarding, os trainees conhecem mais a fundo a estrutura e a cultura organizacional, e também são apresentados às lideranças de suas respectivas trilhas e aos mentores que os acompanharão ao longo de suas trajetórias. Em seguida, iniciam-se as rotações, que acontecem no primeiro ano do programa.

“A intenção das rotações é que os trainees consigam ter uma visão mais holística da trilha que escolheram, conhecendo as áreas de uma forma bastante transversal e contribuindo com atividades ou projetos relevantes naquele momento”, explica Paola. Já nos últimos seis meses, os jovens são alocados nas chamadas

áreas especialistas, para vivenciar desafios mais específicos. Durante todo esse tempo, eles passam ainda por treinamentos comportamentais e técnicos, conversas com executivos de diferentes áreas do banco e mentorias individualizadas que contribuem com seu desenvolvimento. Ao fim do período de 18 meses, as pessoas que mais se destacarem têm a chance de participar de um segundo programa e dar continuidade à capacitação rumo aos cargos de liderança.

Para aproveitar da melhor forma todas as oportunidades oferecidas, Paula diz que o segredo é viver tudo intensamente: esteja lá por inteiro, conheça as pessoas e os desafios de cada área, aprenda o máximo possível para entregar os melhores resultados. Ela explica que um programa de trainee pode ser como a universidade. “Existem pessoas que entram e passam de ano. E existem aquelas que participam da empresa júnior, fazem amigos, criam projetos. *[Para essas pessoas]* a faculdade é um momento inesquecível porque ela curtiu como um todo, com todos os benefícios. E assim é um programa de trainee. Muito difícil de entrar, mas muito valoroso, desde que você tenha curiosidade, abertura e vontade de fazer acontecer.”

... OU COMECE DE NOVO

Diante de uma rejeição, não se cobre tanto. Reflita sobre os aprendizados colhidos ao longo da experiência. Discuta seu desempenho com outros

CARREIRA

participantes e, se a empresa oferecer um feedback do processo, analise quais são seus pontos fortes e quais precisa aperfeiçoar para as próximas candidaturas. Respire fundo e tente outra vez.

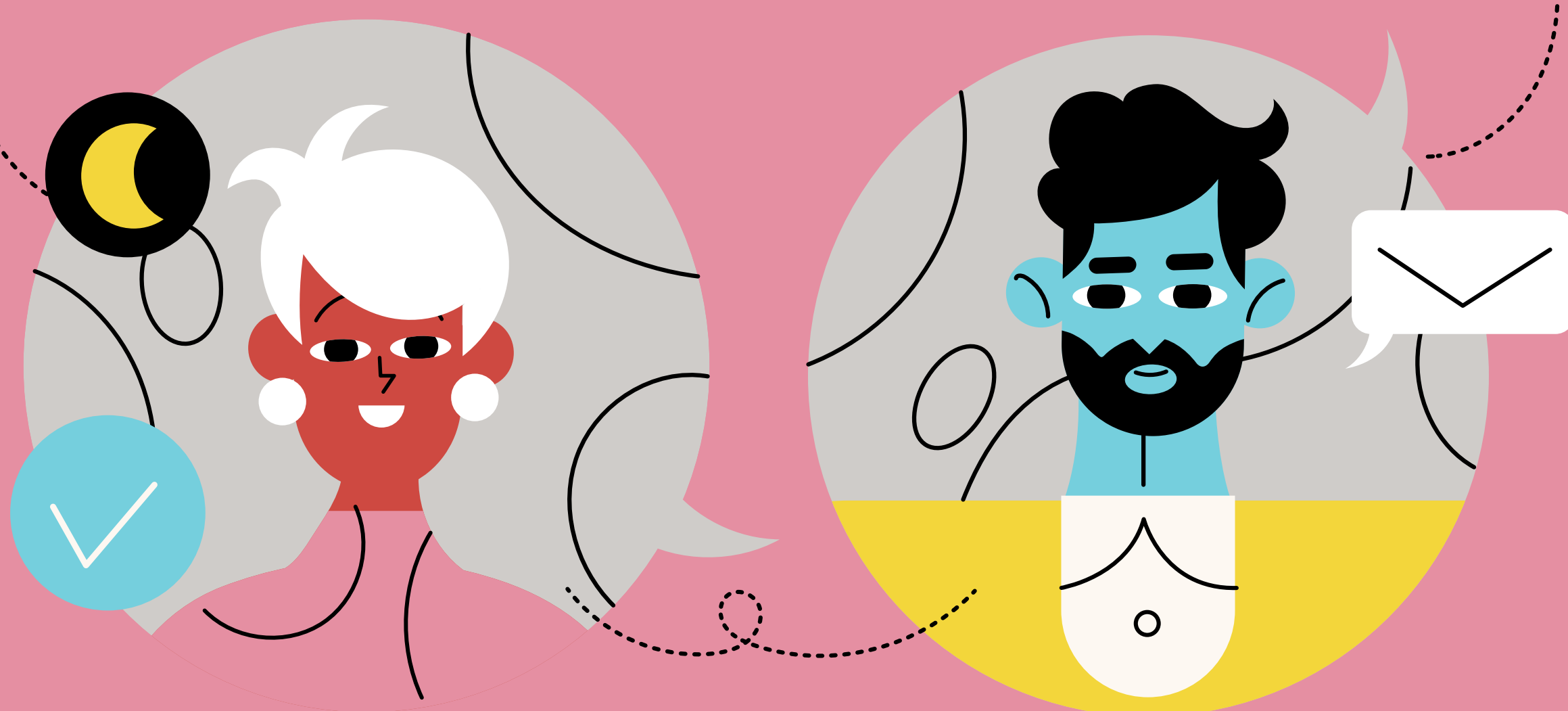
Afinal, o que realmente move um início de carreira é a curiosidade para fazer mais uma pergunta, a coragem de tentar de novo, a paciência de aprender no seu ritmo. Cada processo seletivo, aprovado ou não, te deixa um pouco mais preparado para o próximo degrau. Então, siga estudando, com conexões abertas, olhos atentos e, principalmente, confiança no seu próprio tempo. Porque toda boa jornada começa antes da aprovação: quando você decide não desistir de si mesmo.





PERSONAL BRANDING

MAIS DE VOCÊ,
SEM PERSONAGEM



POR **ALEXANDRE CARVALHO**

Conheça estratégias práticas para ter mais visibilidade e reputação no mercado – sem danos à sua sanidade.

MARKETING



ideia de “trabalhar bem e esperar reconhecimento”, num mercado de trabalho veloz e cada vez mais digital, já não funciona como antes. O que define quem avança, quem é visto e quem conquista oportunidades, muitas vezes, é como você se posiciona – e como os outros te percebem. Daí a importância de ter um bom personal branding.

O conceito de marca pessoal não é mais algo reservado a empreendedores ou freelancers, tornou-se uma ferramenta essencial de carreira. E a razão é simples: a reputação, a consistência e a percepção de valor social com que você se apresenta no mundo – seja online ou presencialmente – podem abrir portas que um currículo impecável jamais abriria.

Mas construir uma marca pessoal de verdade vai além de postar frases inspiradoras ou replicar trending topics: exige clareza interna, autenticidade, estratégia e, surpreendentemente, coragem para ser vulnerável. É esse território que vamos explorar a seguir.

O IMPACTO É MAIOR DO QUE SE IMAGINA

Em 2025, uma pesquisa realizada para a Aurora University revelou que 50% dos profissionais dizem que ter uma marca pessoal sólida pesa mais do que um currículo tradicional. Entre executivos, esse número sobe para 61%.

MARKETING



© Freepik

Outro dado: perfis completos no LinkedIn têm taxas de retorno até 71% maiores do que quem não investe na presença online.

Em um [estudo acadêmico publicado pela revista Frontiers in Psychology](#), com quase 500 profissionais em contextos culturais diferentes, foi observado que o personal branding está diretamente ligado à satisfação com a carreira, mediada pela percepção de empregabilidade – a convicção de que você é relevante e desejado no mercado.

OS CUSTOS DE UMA VISIBILIDADE EXAGERADA

Apesar dos benefícios, há um lado B nessa aposta. A mesma pesquisa da Aurora University apontou que 38% dos profissionais relataram que manter uma marca pessoal causou estresse ou burnout no último ano (entre jovens, esse número alcança 40%).

MARKETING

Além disso, há quem entenda o personal branding como “permanecer o tempo todo visível”, e isso pode gerar pressão, ansiedade, e, em alguns casos, causar desconforto com autopromoção ou exposição excessiva.

Enfim, personal branding dá, sim, poder, mas precisa ser muito bem-administrado. Você começa com o pé direito se evitar as armadilhas que relacionamos a seguir.

TRÊS EQUÍVOCOS COMUNS – E COMO FUGIR DELES

EQUÍVOCO 1: “MARCA PESSOAL = POSTAGENS EM REDE SOCIAL”

Muita gente acha que marca pessoal é sinônimo de “postar bastante no LinkedIn, Instagram, etc.”. Isso não está completamente errado, mas é reducionista. Importa muito ter autenticidade, coerência entre o que você fala e o que você faz, propósito e valores. Se seu perfil não refletir quem você é de verdade – ou, pior, se estiver desconectado da sua atuação concreta –, o impacto será superficial e efêmero.

EQUÍVOCO 2: “QUANTO MAIS CONTEÚDO, MELHOR”

A compulsão por volume (postagens diárias, textos longos, vídeos frequentes) pode acabar gerando ruído. Sem uma estratégia clara, sem foco no valor que você entrega, você se torna mais uma voz entre tantas, e pode cansar quem te acompanha. Isso ajuda a entender por que tantos profissionais relatam exaustão relacionada à marca pessoal.

MARKETING

Em vez disso, vale apostar na consistência consciente: escolher onde estar presente, com que frequência e com que tipo de conteúdo.

EQUÍVOCO 3: “MARCA PESSOAL É SÓ PARA QUEM BUSCA EMPREGO”

Não. Personal branding vale tanto para quem está buscando emprego novo quanto para quem quer crescimento na própria empresa, transição de carreira, mudança de setor, consolidação de autoridade ou até preparação para liderar. O ponto é: sua marca pessoal é uma espécie de capital de carreira, e esse capital te acompanha em todas as fases.

SE SEU PERFIL NÃO REFLETIR QUEM VOCÊ É DE VERDADE – OU, PIOR, SE ESTIVER DESCONECTADO DA SUA ATUAÇÃO CONCRETA –, O IMPACTO SERÁ SUPERFICIAL E EFÊMERO.

COMO CONSTRUIR UMA MARCA PESSOAL COM SUBSTÂNCIA

Siga essas dicas para que seu personal branding realce a pessoa e o profissional que você é, em vez de construir um personagem com uma roupa que não te serve direito.

1. TRATE SUA MARCA PESSOAL COMO UM ECOSSISTEMA, NÃO COMO UM PRODUTO

Quando você pensa em personal branding como algo que “lança e vende”, cai na armadilha da perfor-

MARKETING

mance contínua e da cobrança de estar sempre ligado. Em vez disso, imagine sua marca como um ecossistema vivo. Isso significa: conhecimento, reputação, network, resultados, entregas, aprendizados, falhas, reinvenções.

Cada interação, seja uma conversa, um post, um feedback ou uma entrega, é um nó desse ecossistema. “Nesse contexto, o crescimento na carreira deixa de ser uma escada e se torna um ecossistema de reputação”, apontou o conselheiro e professor Ângelo Vieira Jr., para uma reportagem da revista *Você RH*. “A visibilidade passa a ser consequência de consistência: quem articula propósito com entrega cria capital simbólico sustentável.”



MARKETING

2. VALORIZE A PROFUNDIDADE – NÃO O ALCANCE IMEDIATO

Em vez de buscar o maior número de conexões ou de seguidores, busque qualidade de conexões, confiança e interlocução real. Um [estudo da Cornell University \(2024\)](#) sobre perfis no LinkedIn constatou que as habilidades multidimensionais reportadas nos perfis, e sua clareza, estão fortemente associadas a salários mais altos e posições de maior responsabilidade. Não basta mostrar que você “sabe de tudo”, é preciso demonstrar competência real e especialização.

3. MISTURE VISIBILIDADE COM VULNERABILIDADE

Na era do branding pessoal, muitas pessoas têm medo de mostrar dúvidas, erros ou incertezas, como se isso manchasse sua reputação. Isso é um erro. A vulnerabilidade, quando bem colocada, gera empatia, humaniza, aproxima. E, no longo prazo, constrói autoridade real.

Profissionais que compartilham lições aprendidas, erros superados e momentos de dúvida tendem a gerar relações mais profundas, memoráveis, e um network mais genuíno.

4. USE CREDENCIAIS ATÍPICAS

Nem sempre um mestrado ou MBA é o que mais pesa. Outro [estudo da Cornell University](#), este sobre credenciais não tradicionais (como cursos online e certificações específicas), revelou que, em mercados emergentes, pessoas que divulgam essas certi-

MARKETING

ficações da forma correta têm chance 6% maior de conseguir emprego no ano seguinte, especialmente se vêm de contextos desfavorecidos.

Usar cursos online, projetos paralelos, aprendizados autodidatas – e mostrá-los – pode ser uma estratégia poderosa.

5. BRANDING É MARATONA, NÃO CORRIDA DE 100 METROS

Os retornos mais fortes de marca pessoal tendem a aparecer no médio e longo prazo, não no post de hoje ou no comentário de amanhã. A pesquisa da Frontiers mostra que a relação entre branding e satisfação na carreira é mediada pela percepção de empregabilidade: a marca ajuda você a se sentir mais capaz, mais preparado para oportunidades futuras.

UM PLANO DE AÇÃO BÁSICO PARA COMEÇAR HOJE

Se você decidiu investir de verdade na sua marca pessoal, siga este roteiro prático. Mas faça com calma, reflexão e coerência.

Auto-inventário honesto. Liste seus valores, competências, histórias de carreira (sucessos, erros, aprendizados), causas importantes para você. Esse será seu “mapa de identidade”.

Defina seu propósito e público-alvo. Para quem você quer aparecer? Que tipo de oportunidades busca? Que imagem quer transmitir? Coerência de público e propósito é fundamental.

MARKETING

Escolha seus canais com intenção. Nem toda rede social vale a pena. O ideal é focar onde seu público está: LinkedIn, talvez um blog ou newsletter, ou redes de nicho. E trate esses espaços como canais de reputação, não de vaidade.

Produza conteúdo com profundidade. Artigos longos, reflexões autênticas, cases reais, aprendizados... Tenha menos “autoajuda genérica”, e mais substância. Compartilhe também seus erros e dúvidas: autenticidade gera conexão.

Construa um network de verdade. Não só “colecione conexões”, mas troque ideias, converse, comente em posts, apoie colegas, participe de grupos, eventos ou debates.

BRANDING É MARATONA,
NÃO CORRIDA DE 100
METROS. OS RETORNOS MAIS
FORTES TENDEM A APARECER
NO MÉDIO E LONGO PRAZO.

Apresente suas credenciais. Cursos online, projetos paralelos, aprendizados informais... Essa pluralidade revela versatilidade e iniciativa.

Seja paciente e consistente. Dedique tempo, sem pressa por resultados imediatos. Marca pessoal é capital que cresce com o tempo.

MARKETING

Equilibre visibilidade + bem-estar. Se notar cansaço ou pressão, desacelere. Proteja sua autenticidade. Marca pessoal forte sobrevive só se for autêntica e sustentável.

POR QUE ESTE PODE SER O SEU DIFERENCIAL EM 2026

Vivemos um momento de transformação profunda no mundo do trabalho: automação, IA, reconfiguração de carreiras, novas demandas. Nesse contexto, o que vai diferenciar quem sobrevive e prospera não é apenas técnica ou experiência – é identidade, reputação e presença consciente.

Ter uma marca pessoal bem construída te dá uma vantagem essencial: mobilidade. Você deixa de depender de um cargo, de uma empresa, de uma função. Sua “marca” te acompanha – e abre portas diferentes, em diferentes momentos.

Para quem aceita esse desafio, os benefícios podem ir além de um novo emprego: você pode construir autoridade, legado, liberdade profissional, relevância e, sobretudo, coerência consigo mesmo.

Imagine: em 2026, quando aquele recrutador, aquela empresa, aquele cliente ou aquele parceiro for procurar alguém com seu perfil ideal, você não vai aparecer por acaso. Vai aparecer porque, ao longo do tempo, sem pressa, você foi construindo algo que existe de verdade.

MARKETING

E mais: vai aparecer como alguém confiável, que comunica com clareza, que entrega valor, que vive seus valores... não apenas como mais um nome num banco de dados.

Porque, no fim das contas, sua marca é tão real quanto sua reputação – e, talvez, o ativo mais valioso que você pode construir.



© Freepik

REFORMA TRIBUTÁRIA

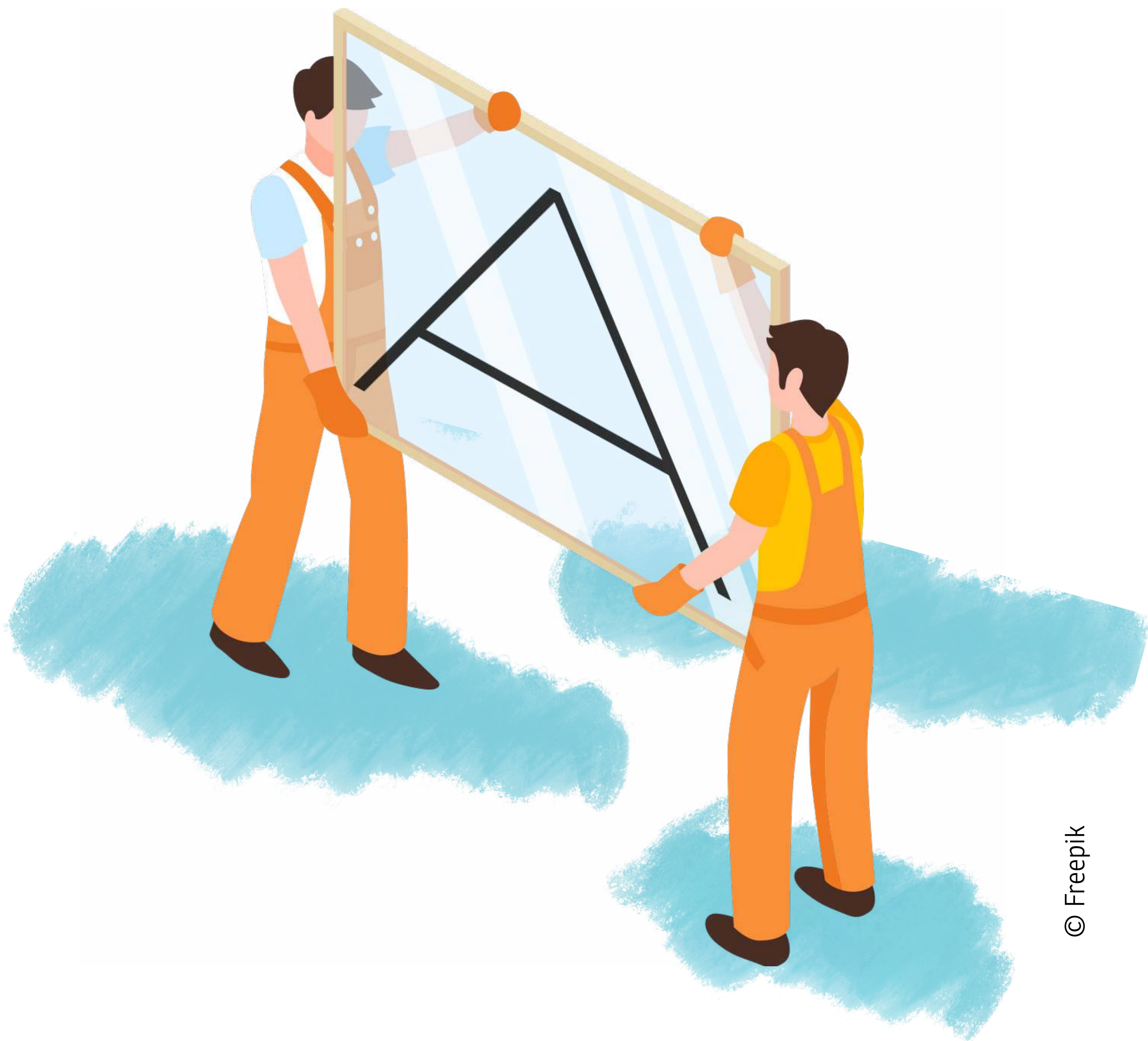
O QUE AS PEQUENAS
E MÉDIAS EMPRESAS
PRECISAM SABER
– E FAZER



POR **LUISA COSTA**

A poucos meses do início da transição, 83% das PME's não conhecem as mudanças fiscais que vêm pela frente. E os negócios mais humildes são justamente os mais sensíveis ao processo. Saiba como se adaptar.

EMPREENDEDORISMO



© Freepik

A maior mudança das últimas décadas no sistema de impostos brasileiro já começou. A partir de 1º de janeiro, duas novas taxas serão cobradas de forma experimental, com alíquotas simbólicas: a CBS e o IBS. E, embora a reforma tributária tenha se tornando um assunto onipresente nos últimos meses, boa parte dos empresários brasileiros deixou o processo de adaptação para a última hora.

Uma pesquisa da Thomson Reuters mostrou que 35% das grandes empresas ainda estavam na fase inicial de preparação no mês de outubro, por exemplo – e 30% delas, em um estágio intermediário. Entre companhias menores, a situação é mais complicada:

EMPREENDEDORISMO

83% das pequenas e médias empresas afirmaram, na mesma época, que tinham pouco ou nenhum conhecimento sobre a reforma, segundo um levantamento da consultoria Conta Azul, e 72% não haviam começado a se preparar de forma alguma para as mudanças.

“É o jeitinho brasileiro”, você pode pensar, “aqui é com emoção”. Mas especialistas no assunto concordam em uníssono que a adaptação às novas regras é um processo sensível, que os empreendedores precisam tratar com urgência – principalmente aqueles à frente de PMEs.

“Por terem equipes reduzidas e processos menos automatizados, essas empresas enfrentam maior dificuldade para interpretar, monitorar e implementar as mudanças trazidas pelo novo sistema”, afirma Cleber Genero, vice-presidente de pequenas e médias empresas da Serasa Experian. “Além disso, elas costumam trabalhar com margens mais apertadas. Por isso, a perda de créditos tributários, eventuais erros de classificação de produtos ou falhas na emissão de notas fiscais se tornam riscos mais significativos.”

Em suma: para um pequeno negócio, atrasos na adaptação, que aumentam o risco de falhas e inconsistências fiscais, podem custar relativamente mais caro. Entenda nesta matéria quais são os principais pontos da reforma tributária, que terminará apenas

EMPREENDEDORISMO

em 2033, e saiba como se preparar para este e os próximos anos.

O QUE VAI MUDAR

O cerne da reforma, aprovada pela Emenda Constitucional nº 132/2023, é a substituição de cinco im-



72%

DAS PEQUENAS E MÉDIAS
NÃO HAVIAM COMEÇADO
A SE PREPARAR DE FORMA
ALGUMA PARA AS MUDANÇAS.

postos por dois. Três taxas federais (PIS, Cofins e IPI) darão origem à Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), enquanto o ICMS (um imposto estadual) e o ISS (municipal) se tornarão o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), com gestão compartilhada entre estados e municípios. Trata-se de um modelo de Imposto sobre Valor Agregado (IVA), adotado por 174 países, como membros da União Europeia, Canadá e Austrália.

A CBS e o IBS serão cobrados, no início da transição, com alíquotas simbólicas de respectivamente

EMPREENDEDORISMO

0,9% e 0,1% – valores que poderão ser usados pelas empresas para compensar o pagamento dos tributos federais pré-existentes. Em 2027, a CBS entrará oficialmente em vigor, com alíquota determinada pela União, acabando com a existência do PIS e do Cofins. No mesmo ano, as alíquotas do IPI serão reduzidas a zero – exceto para os produtos manufaturados na Zona Franca de Manaus, que continuará, porém, com “tratamento tributário favorecido”. Entre 2029 e 2032, a alíquota do IBS aumentará gradualmente



© Freepik

(de 10% a 40% ao ano) até a extinção do ICMS e do ISS em 2033, quando o novo regime estará plenamente implementado.

Ele tem o princípio da não cumulatividade: funciona de modo que um tributo não incida sobre outro,

provocando um efeito-cascata nas operações entre as empresas até chegar ao consumidor final, como ocorre hoje. Além disso, os impostos passarão a ser cobrados no destino final do produto ou serviço em questão, não mais na origem – por isso, o IVA é considerado um imposto sobre o consumo, mesmo que as tarifas sejam cobradas ao longo da cadeia de produção e comercialização. Ao fim, o valor do imposto cobrado do consumidor será igual à soma de todos os impostos pagos ao longo da cadeia. A ideia é que isso ajude a combater a “guerra fiscal”, ou seja, a disputa entre os estados para que as empresas se instalem em seus territórios, mediante a oferta de incentivos fiscais.

A reforma também prevê a criação do Imposto Seletivo (IS), que ganhou o apelido de “imposto do pecado” porque tem o objetivo de desestimular o consumo de produtos e serviços prejudiciais à saúde e ao meio ambiente. O IS taxa a produção, comercialização e importação de automóveis, embarcações, aeronaves, bebidas alcoólicas ou açucaradas, produtos fumíferos, bens minerais, loterias e casas de apostas, por exemplo. Ele deve entrar em vigor no ano de 2027.

Outra novidade é o cashback: a devolução de impostos para pessoas de baixa renda inscritas no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (CadÚnico), que admite renda mensal per capita nas famílias de até meio salário mínimo. O ressarcimento previsto é de 100% da CBS e 20% do

EMPREENDEDORISMO

IBS para produtos e serviços considerados essenciais (como água, energia, gás e internet) e de 20% de ambos os impostos para outros fins. Trata-se de uma política com o intuito de reduzir a desigualdade social no país e que começará a valer em 2027 para a CBS e em 2029 para o IBS.

Além disso, a reforma prevê a adoção do split payment, a separação e o recolhimento automáticos do valor dos impostos em transações eletrônicas. Esse método deve começar em 2027, de forma facultativa e em operações B2B. “[*No futuro*], você vai pagar o fornecedor e o governo na mesma transação financeira, mas o banco já vai reter o imposto, encaminhar o dinheiro para o governo, e você já terá o direito ao crédito correspondente”, explica Renato Prone, coordenador da Comissão de Normas Técnicas da Área Tributária do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRCSP).

COMO SE PREPARAR

Ok: você entendeu os principais pontos da reforma. É hora de arregaçar as mangas. Por onde começar?

Especialistas como os entrevistados pela *Você S/A* aconselham que o primeiro passo deve ser uma revisão interna dos impostos. Identifique os percentuais que sua empresa paga por produto ou serviço, reveja o processo de apuração dessas taxas e entenda os impostos pagos por seus fornecedores e clientes. Manter essas informações em ordem é

O CERNE DA REFORMA É A
SUBSTITUIÇÃO DE CINCO
IMPOSTOS POR DOIS.
TRATA-SE DE UM MODELO
DE IMPOSTO SOBRE
VALOR AGREGADO (IVA),
ADOTADO POR 174 PAÍSES.

fundamental para a saúde financeira da sua empresa – o que já seria motivo suficiente para revisá-las periodicamente –, mas também permite prever o impacto da reforma tributária. O que nos leva ao segundo passo.

Faça estimativas de como as novas regras vão afetar as operações da sua empresa. Avalie os impactos para cada produto ou serviço, considerando diferentes cenários e margens de lucro. Cleber explica que empresas em setores com margens mais baixas ou forte dependência de insumos – indústria, varejo de alto volume ou agronegócio, por exemplo – tendem a experimentar efeitos mais intensos, assim como negócios inseridos em longas cadeias de suprimentos, com diversos elos entre fornecedor e consumidor final. A estrutura de custos é outro aspecto importante. “Empresas cujo custo está concentrado em mão de obra própria ou em itens que geram poucos créditos podem enfrentar au-

mento líquido da carga tributária caso não façam um planejamento detalhado”, explica o especialista. Ou seja: é fundamental colocar tudo na ponta do lápis para avaliar se a sua estratégia comercial ainda fará sentido – ou se você precisa atualizar preços, renegociar com fornecedores etc.

Outro passo imprescindível da adaptação é atualizar os contratos que mencionam o repasse de impostos ou reajustes com base em determinados tributos. É hora de buscar ajuda especializada para revisar os termos que aparecem na papelada, principalmente se você tiver um pequeno negócio que não conta com um setor jurídico.

Lembre-se que a reforma é um processo gradual e que, este ano, a CBS e o IBS serão testados paralelamente aos tributos atuais. Uma das consequências desse fato, segundo a Serasa, é que as empresas podem enfrentar um acúmulo temporário de créditos, o que afeta diretamente o fluxo de caixa. Daí a necessidade de avaliar o tempo médio de recuperação de créditos no novo modelo e de reforçar o caixa para passar pela transição sem aperto.

A coexistência dos impostos novos e antigos também demanda sistemas atualizados e capazes de tratar toda a sopa de letrinhas (CBS, IBS, ICMS, PIS, ISS...) sem fazer confusão. Consulte o fornecedor do seu ERP para entender em que pé está o processo – e descobrir se é necessário mudar de sistema.

EMPREENDEDORISMO



Teste a emissão de notas fiscais com as diferentes famílias de impostos, ajuste layouts de relatórios com antecedência e crie checklists para a conferência de notas, cadastros fiscais e classificação de produtos e serviços.

Por último, mas não menos importante: capacite os funcionários da empresa com materiais de consulta e treinamentos. Para Renato, é de “suma importância” que os empreendedores busquem uma consultoria contábil para oferecer o conhecimento técnico necessário para a adaptação. Cleber, por sua vez, orienta que as empresas simulem cenários reais

EMPREENDEDORISMO

– como operações interestaduais, serviços específicos ou vendas sujeitas ao Imposto Seletivo – para entender como aplicar corretamente as regras de cada regime. Ambos os especialistas alertam: a reforma não é um assunto restrito aos contadores, e a capacitação deve envolver funcionários das áreas de compras, vendas, jurídico, TI...

FIQUE DE OLHO

Este não é um guia definitivo para se adaptar à reforma tributária, porque ela é um processo em andamento. Nos próximos meses (e anos), surgirão mais leis complementares, decretos estaduais e regulamentações operacionais para definir os detalhes da transição – que, como dissemos, só deve terminar em 2033. Então, é fundamental acompanhar as novidades sobre o assunto via fontes confiáveis, sejam veículos jornalísticos, entidades de classe, plataformas educativas ou portais oficiais.

O site da Receita Federal, um dos principais agentes na implementação da reforma, é a opção mais óbvia para consulta. Lá, você encontrará guias técnicos que ajudam a entender os detalhes operacionais e comunicados com atualizações sobre o andamento do processo. O órgão ainda tem um canal no YouTube no qual disponibilizou uma série de vídeos chamada “Programa Diálogos: Entendendo a Reforma Tributária”, com apresentação do secretário especial Robinson Barreirinhas. No portal da Câmara dos Deputados, é possível ler a Emenda Constitucional

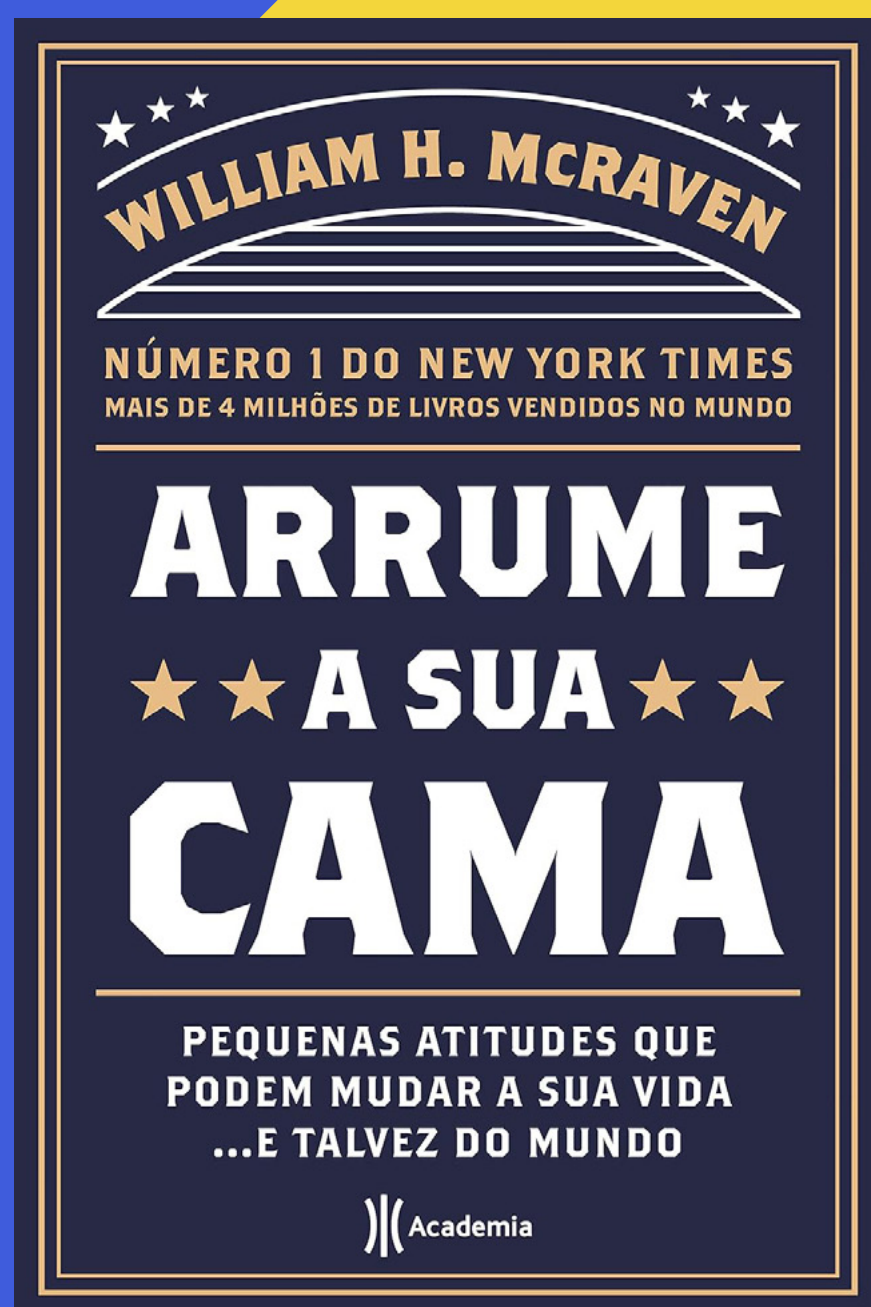
EMPREENDEDORISMO

nº 132/2023 na íntegra e acompanhar a tramitação das Leis Complementares. Entidades como a Serasa Experian e o Sebrae lançaram guias gratuitos sobre a reforma, e conselhos regionais de contabilidade também devem publicar atualizações sobre a transição conforme elas surgirem.

E, claro: a *Você S/A* continuará produzindo conteúdos para apoiá-lo durante a transição. Conte com a gente, e não durma no ponto: há um longo caminho pela frente.



LIVRO

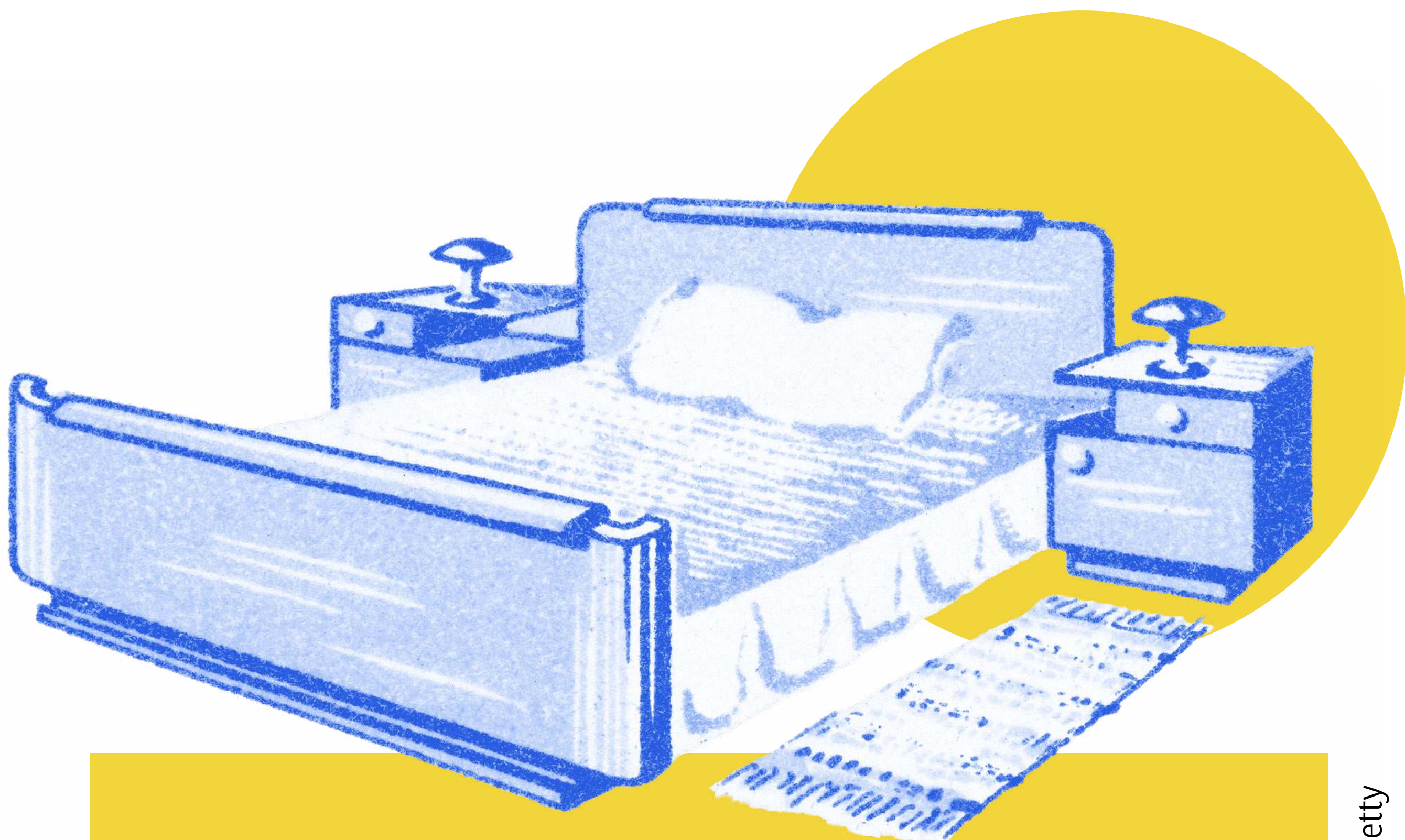


QUER MUDAR DE VIDA EM 2026?

COMECE ARRUMANDO A SUA CAMA

O livro *Arrume A Sua Cama* relata os conselhos que o almirante William H. McRaven trouxe da Marinha dos EUA – e como eles podem te encorajar em momentos desafiadores.

POR **LEO CAPARROZ**



© Getty

As vezes, as coisas não estão indo bem e você sente que pouco pode fazer frente às dificuldades. Com tantos problemas, tantas tarefas difíceis e metas inalcançáveis, pode ser uma tarefa complicada encontrar motivação para seguir, um dia depois do outro.

Para William H. McRaven, almirante quatro estrelas aposentado da Marinha dos Estados Unidos, e autor de quatro livros, o segredo é simples: arrume a sua cama. Segundo ele, concluir uma

LIVRO

tarefa logo de manhã pode ser um pequeno motivo de orgulho e motivação em uma rotina tão desafiadora.

“Às vezes, o simples ato de arrumar a própria cama pode lhe dar o estímulo necessário para começar o dia e a satisfação de terminá-lo bem”, afirma.

Em 2014, McRaven foi convidado pela Universidade do Texas para ser o orador de uma turma de formandos. Seu discurso foi inspirado no lema da faculdade: “mudar o mundo começa aqui”. Na ocasião, ele compartilhou dez princípios que aprendeu durante seu treinamento como SEAL, a principal força de Operações Especiais da Marinha dos EUA e que o ajudaram a superar desafios em sua longa carreira como militar e em todas as áreas da vida.

O vídeo do discurso viralizou: recebeu mais de 20 milhões de visualizações. O almirante ficou surpreso com a quantidade de pessoas dispostas a ouvir suas histórias e conselhos. Com isso, decidiu escrever *Arrume A Sua Cama: Pequenas atitudes que podem mudar a sua vida... e talvez o mundo*. No livro, ele expande os relatos do discurso e descreve sua experiência na Marinha americana com mais detalhes.

Confira, a seguir, o primeiro capítulo do livro. Pode ser que ele seja um passo inicial para mudar o seu mundo também.

LIVRO

CAPÍTULO I

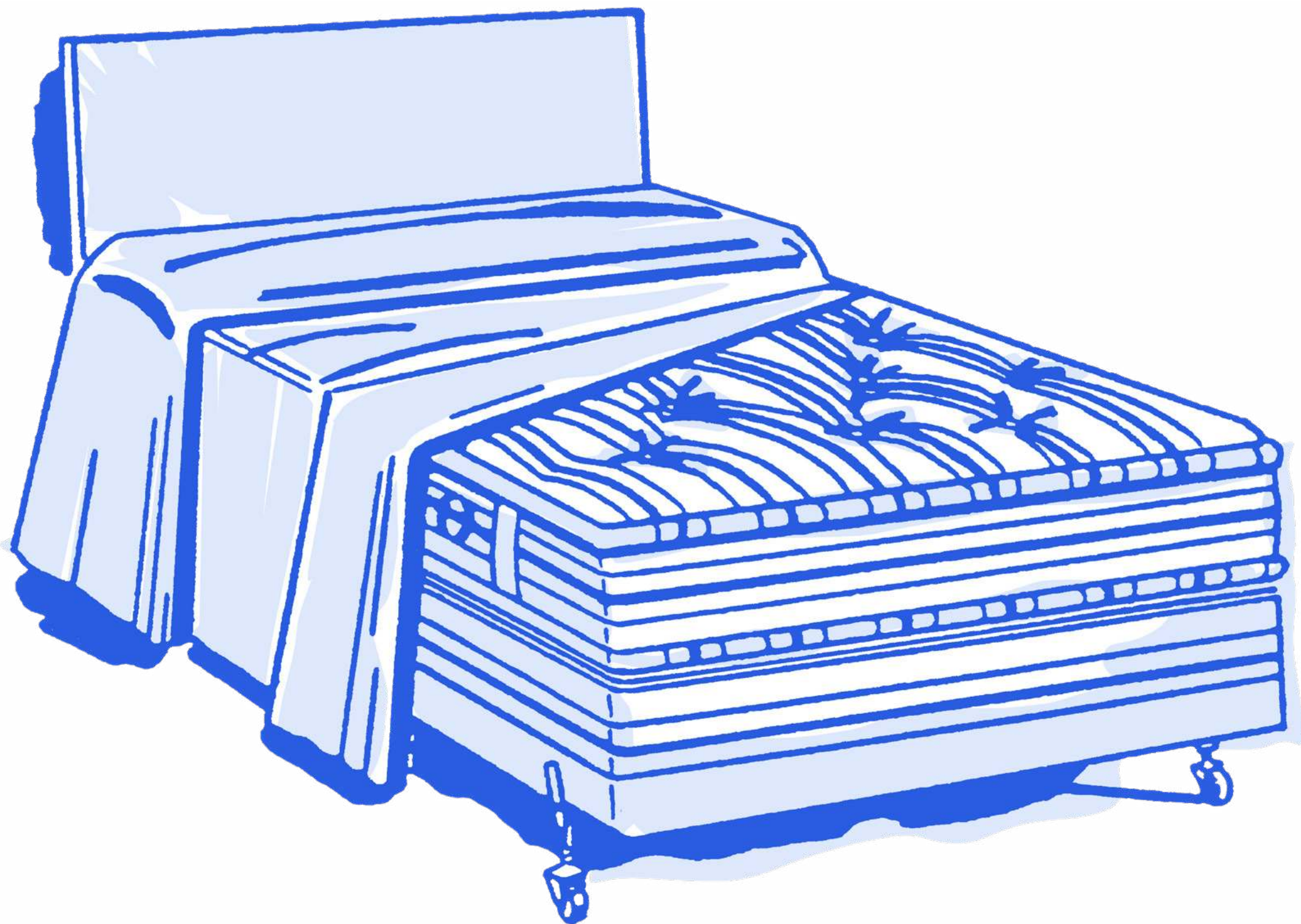
COMECE O DIA COMPLETANDO UMA TAREFA

*Se quiser mudar o mundo... comece
arrumando a sua cama.*

O local do treinamento básico dos SEALs é um prédio de três andares sem nada de excepcional, em frente à praia em Coronado, na Califórnia, a quase 100 metros do Oceano Pacífico. O prédio não tem ar-condicionado, e, à noite, caso a janela fique aberta, é possível escutar a arrebentação das ondas na areia.

Lá, os cômodos são espartanos. No quarto dos oficiais, onde eu ficava alojado com mais três colegas, havia quatro camas, um armário para pendurar os uniformes, e só. Nas manhãs em que permanecia na caserna, pulava de minha beliche e logo começava o processo de arrumá-la. Era a primeira tarefa do dia, que, eu já sabia, estaria repleto de inspeções de uniforme, natação e corrida de longa distância, corrida de obstáculos e tormento intenso e constante por parte dos instrutores.

“Atenção!”, gritava o líder da classe, o segundo-tenente Dan'l Steward, quando o instrutor adentrava o cômodo. De pé à beira da cama, eu batia os calcanhares e ficava em posição de sentido enquanto um suboficial se aproximava do meu posto. O ins-



trutor, severo e imperturbável, começava a inspeção conferindo se o gorro verde do meu uniforme estava engomado, de modo que todas as oito faces do chapéu estivessem impecáveis e no formato exato. Ele examinava cada centímetro, o olhar indo de cima a baixo. Os vincos da camisa e da calça estavam alinhados? A fivela do cinto, polida a ponto de parecer um espelho? As botas, engraxadas o bastante para que visse o reflexo dos próprios dedos? Uma vez convencido de que eu atendera aos elevados padrões esperados de um aprendiz de SEAL, ele passava a inspecionar a cama.

O móvel era tão simples quanto o quarto, nada além de uma estrutura de aço e um único colchão forrado com um lençol, por cima do qual havia outro. Um cobertor de lã cinza, bem preso embaixo do colchão, garantia o aquecimento nas noites frias de San Diego.

Um segundo cobertor ficava dobrado com precisão, em retângulo, ao pé da cama. Um único travesseiro, feito pela Lighthouse for the Blind, uma ONG para deficientes visuais, devia estar posicionado bem no centro da parte superior da cama, formando um ângulo de 90 graus com o cobertor dobrado ao pé. Esse era o padrão. Qualquer desvio dessa exigência precisa me obrigaria a “encarar a arrebentação” e rolar pela praia até ficar coberto, dos pés à cabeça, com areia molhada... Dava-se a isso o nome de “biscoito de açúcar”.

De pé e imóvel, eu espiava o instrutor de rabo de olho. Ele avaliava minha cama com ar de enfado. Debruçado, checava os cantos bem dobrados e em seguida verificava se o cobertor e o travesseiro estavam alinhados da forma certa. Logo depois, ele tirava uma moeda do bolso e a jogava várias vezes para cima, para se certificar de que eu soubesse que estava na hora do teste final da cama. No último lançamento da moeda, ela caía no colchão e quicava um pouco. Subia alguns centímetros de altura, o suficiente para o instrutor apanhá-la com a mão.

Virando-se para mim, o instrutor me encarava e assentia com a cabeça. Nunca dizia uma palavra sequer. Arrumar a cama do jeito certo não seria uma oportunidade para ganhar elogios. Era o que se esperava de mim. Era minha primeira tarefa do dia, e executá-la de acordo com as regras era importante. Demonstrava minha disciplina, assim como minha

LIVRO

atenção aos detalhes, e, ao fim do dia, servia de lembrete de que eu tinha feito algo direito, algo do qual poderia me orgulhar, por menor que fosse a tarefa.

Ao longo de minha vida na Marinha, arrumar a cama foi a única constante com a qual eu podia contar todos os dias. Como um jovem guarda-marinha, a bordo do USS Greyback, submarino de operações especiais, eu ficava alojado na enfermaria, onde as camas eram dispostas em beliches de quatro andares. O médico velho e rabugento que cuidava da enfermaria insistia para que eu arrumasse minha cama todas as manhãs. Costumava dizer que, se as camas não estivessem arrumadas e o quarto não estivesse limpo, como os marinheiros poderiam esperar o tratamento médico ideal? Como vim a descobrir mais tarde, essa sensação de ordem e limpeza se aplicava a todos os aspectos da vida militar.



© Getty

Trinta anos depois, as Torres Gêmeas foram derubadas em Nova York. O Pentágono foi atingido, e norte-americanos corajosos morreram em uma aeronave na Pensilvânia. Na época dos atentados, eu estava em casa, me recuperando de um grave acidente de paraquedas. Uma cama hospitalar com rodinhas foi instalada em minha residência funcional, e eu passava a maior parte do dia deitado, em recuperação. Tudo o que mais queria era sair daquela cama. Assim como qualquer SEAL, eu ansiava por me unir aos meus camaradas na batalha.

Quando enfim melhorei o suficiente para me levantar sozinho da cama, a primeira coisa que fiz foi esticar e ajeitar os lençóis, ajustar o travesseiro e me certificar de que a cama hospitalar ficasse apresentável para qualquer pessoa que entrasse em minha casa. Era meu jeito de mostrar que eu tinha superado os ferimentos e estava seguindo adiante com a vida.

Em menos de quatro semanas depois do 11 de Setembro, fui transferido para a Casa Branca, onde passei os dois anos seguintes no recém-criado Escritório de Combate ao Terrorismo, atual Escritório de Contraterrorismo. Em outubro de 2003, eu estava no Iraque, em nosso quartel-general provisório no aeródromo de Bagdá. Durante os primeiros meses, dormimos em camas de campanha. Mesmo assim, eu acordava todas as manhãs, enrolava meu saco de dormir, colocava o travesseiro no topo da cama e me aprontava para o dia.



ARRUMAR A CAMA DO JEITO CERTO NÃO SERIA UMA OPORTUNIDADE PARA GANHAR ELOGIOS. DEMONSTRAVA MINHA DISCIPLINA, SERVIA DE LEMBRETE DE QUE EU TINHA FEITO ALGO DIREITO.

Em dezembro de 2003, as forças norte-americanas capturaram Saddam Hussein. Durante seu período de confinamento, nós o mantivemos em um pequeno cômodo. Ele também dormia em uma cama de campanha, mas contava com o luxo de lençóis e um cobertor. Uma vez por dia, eu o visitava para me certificar de que os soldados estavam cuidando dele da maneira certa. Percebi, com um senso de ironia, que Saddam não arrumava a própria cama. Os lençóis ficavam sempre amontoados no pé, e eram raros os dias em que ele parecia disposto a esticá-los.

Durante os dez anos seguintes, tive a honra de trabalhar com alguns dos melhores homens e mulheres que minha nação já produziu: de generais a soldados, de almirantes a marinheiros-recrutas, de embaixadores a datilógrafos. Os norte-americanos enviados ao exterior para apoiar a campanha de guerra o faziam de boa vontade e sacrificavam muita coisa para proteger nossa grande nação.

LIVRO

Todos eles compreendiam que a vida é dura e que às vezes há pouco a fazer para influenciar o resultado do seu dia. Na guerra, soldados morrem, famílias ficam de luto, os dias são mais longos e cheios de momentos de ansiedade. Ao servir, você busca algo que lhe traga alívio, que possa motivá-lo a começar o dia, que sirva de motivo de orgulho em um mundo tantas vezes horrendo. Entretanto, isso não se aplica apenas ao combate. A vida cotidiana precisa desse mesmo senso de estrutura. Nada pode substituir a força e o conforto da própria fé, mas às vezes o simples ato de arrumar a própria cama pode lhe dar o estímulo necessário para começar o dia e a satisfação de terminá-lo bem.

Se quiser mudar sua vida, e talvez o mundo... comece arrumando sua cama!

**WILLIAM H. MCRAVEN**

Serviu na Marinha dos Estados Unidos. Ao longo de seus 37 anos como SEAL, esteve em todos os níveis da cadeia de comando. Seu último cargo, como almirante condecorado, foi o de comandante de todas as Forças de Operações Especiais dos Estados Unidos. De 2015 a 2018, após passar para a reserva da Marinha, serviu como chanceler da Universidade do Texas. Hoje vive em Austin, no Texas, com sua esposa, Georgeann.

VC S/A